

LAS 48 LEYES DEL

PODER

ROBERT GREENE
JOOST ELFFERS

Traducoon:
DOROTEA PLÁCK!NG

EDITORIAL ATLANTIDA
BUENOS AIRES • MEXICO

Greene, Robert
Las 48 leyes del poder / Robert Greene y Joost Elffers. - 21a ed. -
Buenos Aires : Atlántida, 2010.
528 p. ; 15,5x23,5 cm.

ISBN 978-950-08-3768-2

1. Superación Personal. I. Elffers, Joost II. Título.
CDD 158.1

Diseño de tapa: Joost Elffers

Nota del editor: Los conceptos y expresiones contenidos en este libro son de exclusiva responsabilidad del autor, y por lo tanto sus opiniones no necesariamente reflejan el punto de vista del editor.

Fecha de catalogación: 28/12/2009

Título: THE 48 LAWS OF POWER

Vigésima primera edición publicada por EDITORIAL ATLÁNTIDA S.A.,
Azopardo 579, Buenos Aires, Argentina.
Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.
Libro de edición argentina.

I.S.B.N. 9 78-60 795 348-6-8

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de febrero de 2010
en los talleres gráficos de Tinta, Letra, Libro S. A. de C. V

Impreso en Mexico. *Printed in Mexico.*

Para Anna Biller y para mis padres.

R. G.

Para Pat Steir, Andreas Landshoff y Mien Elffers.

J. E.

RECONOCIMIENTOS

En primer término quiero agradecer a Anna Biller, quien me ayude en la edición e investigación de este libro, y cuyos lúcidos comentarios y aportes desempeñaron un papel fundamental en la forma y el contenido de *Las 48 leyes.* Sin ella, nada de esto habría sido posible.

También tengo que agradecer a mi querido amigo Michiel Schwarz, que ha sido responsable de relacionarme con la escuela Fabrika, en Italia, donde me presentó a Joost Elffers, mi socio y productor de *Las 48 leyes del poder.* Fue en el astuto y maquinador mundo de Fabrika donde Joost y yo comprendimos la atemporalidad de Maquiavelo y, a partir de nuestras discusiones en Venecia, Italia, nació este libro.

Quiero agradecer a Henri Le Goubin, que me suministró gran cantidad de anécdotas maquiavélicas a lo largo de los arios, sobre todo acerca de numerosos personajes de la historia francesa, que desempeñan un papel tan importante en este libro.

Además deseo agradecer a Les y Sumiko Biller, quienes me prestaron su biblioteca sobre historia japonesa y me ayudaron con las partes de este libro en las qué se habla de la ceremonia del té. En forma similar, debo agradecer a mi buena amiga Elizabeth Yang, que me asesoró en todo lo relacionado con historia china.

Un libro como éste depende, en gran medida, del material de investigación disponible, y agradezco muy especialmente a la Research Library de la UCLA, en la que pasé muchos y muy gratos días recorriendo sus incomparables colecciones.

Mis padres, Laurette y Stanley Greene, merecen un agradecimiento infinito por su paciencia y apoyo.

Y no debo olvidar el merecido tributo a mi gato, Boris, que me acompañó durante los interminables días que insumió escribir este libro.

Por último, a todas aquellas personas de mi vida que con tanta habilidad han utilizado el juego del poder para manipularme, torturarme y causarme dolor a lo largo de los años, quiero decirles que no guardo rencores y que les agradezco por haberme inspirado para escribir *Las 48 leyes del poder.*

Robert Greene

Además, queremos agradecer a Susan Petersen y Barbara Grossman, los editores de Penguin, por creer en este libro; a la editora Molly Stern, que supervisó todo el proyecto para Viking Penguin. A Sophia Murer, por su novedoso diseño clásico. A David Frankel, por la corrección de los textos. A Roni Axelrod, Barbara Campo, Jaye Zimet, Joe Eagle, Radha Pancham, Marie Timen, Michael Fragnito y Eng-San Kho.

Robert Greene
Joost Elffers

CONTENIDO

por todos los flancos. Convierta su prestigio en una fortaleza inexpugnable. Manténgase alerta frente a cualquier tipo de ataques potenciales y desbarátelos antes de que se produzcan. Al mismo tiempo, aprenda a destruir a sus enemigos abriendo brechas en la reputación de ellos. Luego dé un paso al costado y deje que la opinión pública los crucifique.

Todo es juzgado por su apariencia; lo que no se ve no cuenta. Nunca acepte perderse en el anonimato de la multitud o ser sepultado por el olvido. Ponga toda su fuerza en destacarse. Conviértase en un imán que concentre la atención de los demás, mostrándose más grande, más atractivo y más misterioso que la gran masa, tímida y anodina.

Utilice la inteligencia, los conocimientos y el trabajo físico de otros para promover su propia causa. Ese tipo de ayuda no sólo le permitirá ahorrar mucho tiempo y energía, sino que le conferirá un aura divina de rapidez y eficiencia. A la larga, sus colaboradores serán olvidaás y todos lo recordarán a usted. Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted.

Cuando obligue a otro a actuar, deberá ser usted quien en todo momento ejerza el control. Siempre es mejor lograr que su contrincante se acerque a usted y abandone, en este proceso, sus propios planes. Atráigalo con ganancias fabulosas... y después proceda a atacar. Usted tiene todos los ases en la mano.

Cualquier triunfo circunstancial que usted obtenga a través de argumentación verbal en realidad es sólo una victoria pírrica: el resentimiento y la mala voluntad que así genera son más intensos y duraderos que cualquier acuerdo momentáneo que haya logrado. Es mucho más eficaz lograr la coincidencia de otros con usted a través de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique; demuestre.

La desdicha de los demás puede conducirlo a la muerte: los estados de ánimo son tan contagiosos y tóxicos como una enfermedad infecciosa. Aunque sienta que debe tenderle una mano a alguien que se está hundiendo, lo único que logrará con ello será acelerar su propia caída. A menudo, los perdedores, son los artífices de su propia desgracia y terminan por transmitirla a quien quiere ayudarlos. Evítelos y, en cambio, frecuente a individuos ganadores y felices.

LEY N° 16 *página* 162

UTILICE LA AUSENCIA PARA INCREMENTAR EL RESPETO Y EL HONOR

Demasiada oferta reduce el precio: cuanto más lo vean y oigan, tanto menos necesario lo considerarán los demás. Si ya ha afirmado su posición dentro de un grupo determinado, un alejamiento temporario hará que hablen más de usted, e incluso que lo admiren. Deberá aprender cuándo alejarse. Recuerde que la escasez de un recurso incrementa su valor.

LEY N° 17 *página* 171

MANTENGA EL SUSPENSO. MANEJE EL ARTE DE LO IMPREDECIBLE

El ser humano es hijo del hábito y tiene una necesidad insaciable de sentirse familiarizado con las actitudes de quienes lo rodean. Si usted se muestra predecible, confiere a los demás la sensación de tener cierto control sobre usted. Invierta los papeles: muéstrese deliberadamente impredecible. Las actitudes que en apariencia carecen de coherencia o propósito desconcertarán a los demás, que se agotarán tratando de explicarse sus movimientos y acciones. Llevada a un extremo, esta estrategia puede intimidar y aterrorizar.

LEY N° 18 *página* 179

**NO CONSTRUYA FORTALEZAS PARA PROTEGERSE:
EL AISLAMIENTO ES PELIGROSO**

El mundo es un sitio peligroso y los enemigos acechan por doquier; todos necesitan protegerse. Una fortaleza se presenta como la alternativa más segura. Pero el aislamiento lo expone más de lo que lo protege de los peligros que lo rodean, ya que lo aísla de información valiosa y lo destaca como un blanco fácil para los demás. Es mucho más seguro circulan mezclarse entré la gente y buscar aliados. La multitud lo protege de sus enemigos. ,

LEY N° 19 *.página* 187

SEPA CON QUIÉN ESTÁ TRATANDO: NO OFENDA A LA PERSONA EQUIVOCADA

En el mundo hay muchas clases de personas diferentes, y usted no puede suponer que todos reaccionarán de la misma manera frente a sus estrategias. Hay ciertas personas que, si usted las manipula o engaña, pasarán el resto de su vida procurando vengarse. Serán, desde el momento de la ofensa, lobos con piel de oveja. Elija con cuidado a sus víctimas y a sus contrincantes, y nunca ofenda o engañe a la persc na equivocada.

LEY N° 20 *página*)196

NO SE COMPROMETA CON NADIE

Sólo los tontos se apresuran siempre a tomar partido. No se comprometa con ninguna posición o causa, salvo con la suya propia. El hecho de mantener su independencia lo convierte en el amo de los demás. Obtenga beneficios oponiendo a las personas entre sí.

LEY N° 21 *página 209*

FINJA CANDIDEZ PARA ATRAPAR A LOS CÁNDIDOS:
MUÉSTRESE MÁS TONTO QUE SU VÍCTIMA

A nadie le gusta sentirse más estúpido que los demás. Por lo tanto, el truco consiste en hacer sentir sagaces e inteligentes a sus víctimas y, sobre todo, más sagaces e¯inteligentes que usted. Una vez que las haya convencido de esto, nunca sospecharán que usted tiene motivaciones ocultas contra ellos.

LEY N° 2 2 *página 217*

UTILICE LA TÁCTICA DE LA CAPITULACIÓN.
TRANSFORME LA DEBILIDAD EN PODER

Cuando usted sea el más débil, nunca luche simplemente por salvar su honor opte, en cambio, por la capitulación. Rendirse le dará tiempo para recuperarse, tiempo para atormentar e irritar al vencedor, tiempo para esperar a que el poder de éste se diluya. No le dé la satisfacción de luchar y ser vencido por él. Capitule antes de ser derrotado. Al volver la otra mejilla, enfurecerá y desconcertará a su contrincante. Convierta la capitulación en un instrumento de poder.

LEY N° 23 *página 226*

CONCENTRE SUS FUERZAS

Conserve sus fuerzas y su energía manteniéndolas concentradas en su punto más fuerte. Ganará más descubriendo un rico yacimiento y explotándolo en profundidad, que pasando de un yacimiento pobre a otro: la intensidad siempre triunfa sobre la dispersión. Cuando busque fuentes de poder que puedan promoverlo, procure encontrar siempre el patrón clave único, la vaca lechera que pueda ordeñar durante largo tiempo.

LEY N° 24 *página 233*

DESEMPEÑE EL PAPEL DE CORTESANO PERFECTO

El Cortesano perfecto, adulador e intrigante, prospera y alcanza su plenitud en un mundo en el cual todo gira en torno del poder y de la habilidad política. Domina a la perfección el arte de la oblicuidad. Adula, se somete a sus superiores y reafirma su poder sobre los demás de la forma más encantadora y graciosamente indirecta y falsa. Aprenda a aplicar las leyes del cortesano, y su ascenso dentro de la corte no conocerá límites.

LEY N° 25 *página 248*

PROCURE RECREARSE PERMANENTEMENTE

No acepte los papeles que la sociedad le ha endilgado. Fórjese una nueva identidad que atraiga la atención y nunca aburra al público. Sea el dueño de su propia imagen, en lugar de permitir que otros la definan por usted. Incorpore elementos dramáticos en sus gestos y acciones públicas, y su poder se verá reforzado y su personalidad crecerá en forma asombrosa.

LEY N° 26 *página 258*

MANTENGA SUS MANOS LIMPIAS

Es necesario que, en todo momento, usted aparezca como paradigma de la corrección y la eficiencia. Sus manos nunca se ensuciarán por ilícitos o descuidos. Mantenga esa apariencia impecable, utilizando a otros como testaferros o pantallas para ocultan cuando sea necesario, su participación personal en hechos de esta índole.

LEY N° 27 *página 275*

JUEGUE CON LA NECESIDAD DE LA GENTE DE TENER FE EN ALGO, PARA CONSEGUIR SEGUIDORES INCONDICIONALES

La gente tiene una necesidad irrefrenable de creer en algo. Conviértase en el centro focalizador de esa necesidad, ofreciéndoles una causa o una nueva convicción a la que adherir: Formúlela en términos vagos pero pletóricos de promesas. Enfatice el entusiasmo por sobre el pensamiento claro y racional. Dé a sus nuevos discípulos, rituales que realizar y exíjales sacrificios. Ante la ausencia de una religión organizada y grandes causas en las que puedan creer, su nuevo sistema de convicciones le conferirá un poder inaudito.

LEY N° 28 ***página*** *289*

SEA AUDAZ AL ENTRAR EN ACCIÓN

Si se siente inseguro frente a determinado curso de acción, nodo intente. Sus dudas y titubeos se transmitirán a la ejecución del plan. La timidez es sumamente peligrosa; lo mejor es encarar toda acción con audacia. Cualquier error que usted corneta por ser audaz se corregirá con facilidad mediante más audacia. Todo el mundo admira al audaz; nadie honra al timorato.

LEY N° 29 *página 299*

PLANIFIQUE SUS ACCIONES DE PRINCIPIO A FIN

Un final brillante constituye el corolario que da énfasis a todo su accionar. Planifique su camino teniendo en cuenta todas las consecuencias posibles, todos los obstáculos y todos los giros del azar que puedan incidir de manera negativa sobre su trabajosa elaboración y otorgar la gloria a otros. Planificar todo un proceso, de principio a fin, evitará que lo abrumen los factores negativos y le permitirá saber con exactitud cuándo detenerse. Maneje la fortuna con cuidado y determine el futuro planificando a largo plazo.

LEY N° 30 *página 309*

HAGA QUE SUS LOGROS PAREZCAN NO REQUERIR ESFUERZOS

Su accionar deberá parecer natural y de fácil ejecución. Toda la práctica y el esfuerzo que usted invierta en él, así como todas las habilidosas artimañas a las que recurra, deberán permanecer ocultos. Cuando actúe, hágalo como si la tarea que tiene entre manos fuese algo de lo más sencillo, como si pudiese hacer todavía mucho más. Evite la tentación de revelar lo mucho que usted trabaja, pues con ello sólo generará cuestionamientos. No le enseñe a nadie sus trucos especiales, o los usarán contra usted.

LEY N° 31 *página 319*

CONTROLE LAS OPCIONES: HAGA QUE OTROS JUEGUEN CON LAS CARTAS QUE USTED REPARTE

El mejor engaño es aquel que aparenta ofrecer opciones al otro: sus víctimas sienten que controlan la situación, pero en realidad no son sino títeres en sus hábiles manos. Presente opciones que siempre le sean favorables, independientemente de cuál de ellas elijan los demás. Oblíguelos a optar entre el menor de dos males y logre que cualquiera de las dos elecciones resulte a favor de usted. Haga que cualquier alternativa por la que se decidan sus rivales, los perjudique a ellos y lo beneficie a usted.

LEY N° 32 *página 329*

JUEGUE CON LAS FANTASIAS DE LA GENTE

Muchas veces se evita la verdad porque suele ser dura y desagradable. Nunca recurra a la verdad ni a la realidad, salvo que esté dispuesto a enfrentar la ira que genera la desilusión. La vida es tan dura y problemática que aquellas personas capaces de inventar ilusiones o conjurar fantasías son como oasis en el desierto: todos van hacia ellas. Apelar a las fantasías de las masas es una fuente inmensa de poder.

LEY N° 33 *página 338*

DESCUBRA EL TALÓN DE AQUILES DE LOS DEMÁS

Todo individuo tiene un punto débil, una fisura en la muralla que rodea su fortaleza. Por lo general, esa debilidad es algo que le causa inseguridad, o una emoción o una necesidad que lo supera. También puede ser un pequeño placer secreto. Sea lo que fuere, una vez que usted la haya descubierto esa debilidad se convierte en un elemento de presión que podrá manejar a su antojo y, por supuesto, siempre a su favor.

LEY N° 34 *página 351*

ACTÚE COMO UN REY PARA SER TRATADO COMO TAL

Su forma de actuar determinará cómo lo tratarán los demás: a la larga, una presencia vulgar o común hará que la gente le pierda el respeto. Porque un rey se respeta a sí mismo e inspira el mismo sentimiento en los demás. Al adoptar una actitud de rey, mostrando confianza en su propio poder, logrará que lo consideren destinado a llevar una corona real sobre la cabeza.

LEY N° 35 *página 361*

DOMINE EL ARTE DE LA OPORTUNIDAD

Nunca demuestre tener prisa, ya que el apuro delata una falta de control sobre el tiempo y sobre su propio accionar. Muéstrese siempre paciente, como si supiera que, con el tiempo, todos sus deseos se cumplirán. Conviértase en especialista en el arte de detectar el momento propicio para cada cosa. Descubra el espíritu de los tiempos actuales y las tendencias que lo llevarán al poder. Aprenda a mantenerse a la expectativa cuando el momento propicio no haya llegado, y a golpear con fuerza cuando la oportunidad le sea propicia.

LEY N° 36 *página 371*

MENOSPRECIE LAS COSAS QUE NO PUEDE OBTENER: IGNORARLAS ES LA MEJOR DE LAS VENGANZAS

Al prestar atención a un problema trivial, lo convierte en real y le confiere importancia. Cuanta más atención le preste' a un enemigo, más lo fortalecerá. Y, a menudo, un pequeño error se magnifica en el intento de corregirlo. A veces, lo mejor es dejar ciertas cosas por completo de lado. Si hay algo que usted desea pero no puede obtener, menospréciclo. Cuanto menos interés demuestre, mayor será el nivel de superioridad que verán los demás en usted.

LEY N° 37 *página 381*

ARME ESPECTÁCULOS IMPONENTES

Una imaginería impactante y gestos simbólicos grandiosos generan aura de poden ya que ejercen gran atracción sobre todos. Presente espectáculos imponentes para quienes lo rodean, plenos de elementos visuales fascinantes y radiantes simbolismos que enfaticen su presencia. Encandilados por las apariencias, los demás no se darán cuenta de lo que usted está haciendo en realidad.

LEY N° 38 *página 390*

PIENSE COMO QUIERA, PERO COMPÓRTESE COMO LOS DEMÁS

Si usted hace ostentación de ir contra la corriente, alardeando acerca de sus ideas poco convencionales y sus actitudes heterodoxas, la gente pensará que usted sólo desea llamar la atención y que desprecia a los demás. Encontrarán la forma de castigarlo por hacerlos sentir inferiores. Es mucho más seguro confundirse con la masa y adoptar un cierto aire "común". Limítese a compartir su originalidad con amigos tolerantes y con aquellas personas de las que está seguro que aprecian su forma de ser diferente y especial.

LEY N° 39 *página 400*

REVUELVA LAS AGUAS PARA ASEGURARSE UNA BUENA PESCA

La ira y las emociones son estratégicamente contraproducentes. Siempre deberá mantenerse sereno y objetivo, pero si puede enfurecer a sus enemigos mientras usted conserva la calma, obtendrá una ventaja decisiva. Desubique a sus enemigos: descubra la grieta, a través de la cual pueda sacudirlos y manejarlos.

LEY N° 40 *página 409*

MENOSPRECIE LO QUE ES GRATUITO

Todo lo que es gratuito es peligroso, ya que por lo general implica alguna treta o un compromiso oculto. Las cosas que tienen valor valen la pena pagarse. De esta manera, no estará obligado a gratitud alguna, se verá libre de culpa y evitará fraudes y engaños. Lo más inteligente es, a menudo, pagar el precio total. Cuando hablamos de excelencia no hay gangas. Sea generoso con su dinero y hágalo circulan dado que la generosidad es señal e imán de poder

LEY N° 41 *página 426*

EVITE IMITAR A LOS GRANDES HOMBRES

Lo que se produce por primera vez siempre parece mejor y más original que lo que viene después. Si usted sucede a un gran hombre o tiene padres célebres, deberá lograr el doble para poder superar la imagen de ese "modelo". No se pierda en la sombra de esos "grandes" ni se quede estancado en un pasado que no es obra suya: encuentre su propia identidad y reafírmela con su accionar diferente. Elimine a ese padre dominante, reniegue de su herencia y gane poder a través de sus propios méritos.

LEY N° 42 *página 439*

MUERTO EL PERRO, SE ACABÓ LA RABIA

Los problemas suelen tener su origen en un solo individuo fuerte: el instigador, el subalterno arrogante, el sembrador de inquinas y resentimientos. Si usted deja espacio para el accionar de este tipo de individuo, otros sucumbirán a la influencia del personaje. No espere a que los problemas que él causa se multipliquen, y no trate de negociar con él, pues es irrecuperable. Neutralice esa influencia, aislándolo o eliminándolo. Recuerde que, muerto el perro, se acabó la rabia.

LEY N° 43 *página 449*

TRABAJE SOBRE EL CORAZÓN Y LA MENTE DE LOS DEMÁS

La coerción provoca una reacción que, con el tiempo, puede actuar contra usted. Es necesario lograr, mediante maniobras de seducción, que los demás se muevan en la dirección que usted desea. Una vez seducida, la persona se convierte en su leal servidor. Y la forma más eficaz de seducir a alguien, consiste en manejar con habilidad las flaquezas y la psicología del individuo. Debilite la resistencia del otro a través de la manipulación de las emociones, jugando con lo que el otro ama y valora, o lo que teme. Si usted ignora el corazón y la mente de los demás, terminarán odiándolo.

LEY N° 44 *página 459*

DESARME Y ENFUREZCA CON EL EFECTO ESPEJO

El espejo refleja la realidad pero también es el arma perfecta para el engaño: cuando usted refleja a sus enemigos, haciendo exactamente lo que hacen ellos, sus rivales no lograrán deducir su estrategia. El Efecto Espejo los burla y humilla, lo cual los lleva a reaccionar en forma desmedida. Al poner un espejo frente a su psique, usted los seduce con la ilusión de que comparte sus valores. Al reflejar sus acciones en un espejo, les enseña una lección. Son muy pocos los que pueden resistirse al poder del Efecto Espejo.

LEY N° 45 *página 478*

PREDIQUE LA NECESIDAD DE INTRODUCIR CAMBIOS,
PERO NUNCA MODIFIQUE DEMASIADO A LA VEZ

En teoría, todo el mundo comprende la necesidad del cambio, pero en el nivel cotidiano el ser humano es hijo de la costumbre. Demasiada innovación resulta traumática y conducirá a la rebelión. Si usted es nuevo en una posición de poder, o un tercero que intenta construir una base

de poder, haga alarde de respetar la forma tradicional de hacer las cosas. Si se impone un cambio necesario, hágalo aparecer como una leve modificación positiva del pasado.

NUNCA SE MUESTRE DEMASIADO PERFECTO

Siempre es peligroso mostrarse superior a los demás, pero lo más peligroso de todo es parecer libre de toda falla o debilidad. La envidia genera enemigos silenciosos. Lo inteligente es poner de manifiesto, de vez en cuando, sus defectos y admitir vicios inofensivos, a fin de desviar la envidia y parecer más humano y ascesible. Sólo los dioses y los muertos pueden parecer perfectos impunemente.

NO VAYA MÁS ALLÁ DE SU OBJETIVO ORIGINAL;
AL TRIUNFAR, APRENDA CUÁNDO DETENERSE

El momento del triunfo es a menudo el momento de mayor peligro. En el fragor de la victoria, la arrogancia y un exceso de confianza en sus fuerzas pueden llegar a impulsarlo más allá de la meta que se había propuesto en un principio, y al ir demasiado lejos serán más los enemigos que se creará que los que logre vencer. No permita que el éxito se le suba a la cabeza. No hay nada como la estrategia y la planificación cuidadosa. Fíjese un objetivo y, cuando lo alcance, deténgase.

SEA CAMBIANTE EN SU FORMA

Al adoptar una forma definida y tener un plan claro para todo el mundo, usted se convertirá en el blanco de ataques diversos. En lugar de brindar a sus enemigos algo concreto que atacan manténgase flexible, adaptable y en movimiento. Acepte el hecho de que nada es absoluto y de que no existen las leyes fijas. La mejor forma de protegerse es mantenerse tan fluido y amorfo como el agua. Nunca apueste a la estabilidad ni a un orden perdurable. Todo cambia.

PREFACIO

La sensación de no tener poder sobre las personas y los hechos resultarnos insoportable: cuando nos sentimos desvalidos nos sentimos miserablemente mal. Nadie quiere tener poco poder; por el contrario, todos aspiramos a poseer una cuota cada vez mayor. Sin embargo, en el mundo en que vivimos en la actualidad, resulta peligroso demostrar demasiadas ansias de poder o actuar abiertamente para obtenerlo. Debemos mostrarnos decentes y equitativos. De modo que tenemos que ser muy sutiles, agradables y simpáticos y, al mismo tiempo, arteros; democráticos pero engañosos.

Este juego de constante duplicidad se parece muchísimo a las dinámicas del poder que existían en el maquinador mundo de las antiguas cortes aristocráticas. A lo largo de la historia, las cortes siempre fueron formándose alrededor de la persona que ejercía el poder: un rey, una reina, un emperador o un líder. Los cortesanos que componían esa corte se encontraban en una posición particularmente delicada: tenían que servir a sus amos pero, si se mostraban demasiado aduladores y cortejaban con demasiada obviedad, los otros integrantes de la corte se volvían contra ellos. Por lo tanto, los intentos de ganar el favor del amo debían ser muy sutiles. E incluso los más hábiles cortesanos, capaces de tales sutilezas, debían protegerse de sus pares que intrigaban para desplazarlos.

Entretanto, se suponía que la corte representaba la cumbre de la civilización y del refinamiento. Se desaprobaba cualquier actitud violenta o abierta que promoviera el poder; los cortesanos trabajaban de manera silenciosa y secreta contra cualquiera que recurriese a la fuerza. El gran dilema del cortesano siempre fue el de mostrarse como el paradigma mismo de la elegancia y, al mismo tiempo, burlar a sus adversarios y desbaratar los planes de éstos de la forma más sutil y disimulada posible. El cortesano exitoso aprendía, con el tiempo, a realizar todos sus movimientos de forma indirecta; si le clavaba un puñal por la espalda a su contrincante, lo hacía con guantes de terciopelo y con la más afable de las sonrisas. En lugar de recurrir a la coerción o a la franca traición, el cortesano perfecto lograba sus objetivos a través de la seducción, el encanto, el engaño y las estrategias más

sutiles, planificando siempre sus movimientos por adelantado. La vida en la corte era un juego permanente, que exigía vigilancia constante y agudo pensamiento táctico. Era una guerra civilizada.

Las cortes son, incuestionablemente, sede de cortesía y buena cuna; si no fuera así, serían sede de masacre y desolación. Quienes ahora se sonríen y se abrazan se enfrentarían y apuñalarían entre s4 si los buenos modales no se interpusieran entre ellos...

LORD CHESTERFIELD 1694-1773

Hoy en día encontramos una paradoja similar a la del cortesano del Renacimiento: todo debe aparecer civilizado, decente, democrático y logrado a través del juego limpio. Pero si nos atenemos en forma excesivamente estricta a estas pautas, si las tomamos demasiado al pie de la letra, seremos aplastados por aquellos, de entre quienes nos rodean, que son menos ingenuos que nosotros. Como dijo el gran diplomático y cortesano del Renacimiento, Nicolás Maquiavelo: "Todo hombre que intente ser bueno todo el tiempo terminará arruinado entre la gran cantidad de hombres que no lo son". La corte se consideraba el pináculo del refinamiento, pero debajo de esa brillante superficie hervía un caldero de oscuras emociones: ambición, envidia, deseo, odio. También nuestro mundo actual se considera el pináculo de la equidad y la justicia, pero son las mismas oscuras emociones de siempre las que laten dentro de cada individuo. El juego es el mismo. Por fuera hay que simular respeto y cortesía, mientras que por dentro —salvo que usted sea un necio— deberá aprender rápidamente a ser prudente y seguir el consejo de Napoleón: "Cubre tu mano de hierro con un guante de terciopelo". Si, al igual que el cortesano de otros tiempos, usted logra dominar el arte del juego indirecto, aprendiendo a seducir, encantar, engañar y maniobrar sutilmente a sus adversarios, accederá al pináculo del poder. Logrará que la gente se doblegue a su voluntad, sin darse cuenta de sus maniobras. y, al no darse cuenta, tampoco le opondrán resistencia ni alimentarán resentimiento contra usted.

No es en absoluto extraño que los corderos detesten a las aves de rapiña, pero esto no es motivo para condenar a las grandes aves de rapiña porque roban corderos. Y cuando los corderos murmuran entre ellos: "Estas aves de rapiña son malvadas; ¿acaso esto no nos da derecho a decir que todo aquello que sea lo opuesto de un ave de rapiña tiene, por fuerza, que ser bueno?", no hay nada intrínsecamente erróneo en semejante argumento, a pesar de que las aves de rapiña se mostrarán, en cierto grado sorprendidas y dirán: "No tenemos absolutamente nada en contra de esos buenos corderos; todo lo contrario: la verdad es que los adoramos; nada más sabroso que un cordero bien tierno".

FRIEDRICH NIETZSCHE 1844-1900

Para algunos, la idea de desarrollar en forma consciente los juegos del poder —aunque se lo haga de manera indirecta— resulta malvada, antisocial, un recuerdo del pasado. Creen que pueden salir del juego, comportándose de una manera que no tiene nada que ver con el poder. Es necesario cuidarse de ese tipo de personas porque, mientras hacia afuera expresan esas convicciones, por dentro suelen ser los más adictos participantes del juego del poder. Utilizan estrategias que disimulan con habilidad la naturaleza de la manipulación que están ejerciendo. Esos individuos suelen hacer gala de su debilidad y de su falta de poder, como si se tratase de una virtud moral. Pero quienes de veras carecen de poder no muestran su debilidad con el fin de ganar simpatía o respeto. Cuando se hace marcada ostentación de las propias debilidades, en realidad se está utilizando una estrategia muy eficaz, sutil y engañosa del juego del poder (véase Ley N° 22, "Táctica de la capitulación").

Otra estrategia del individuo que, supuestamente, no se dedica a buscar con afán el poder consiste en exigir la igualdad en todas las áreas de la vida. -Según esas personas, todos debieran

recibir el mismo trato, sea cual fuere su posición y su fuerza. Pero si, para evitar el tinte con que suele marcar el poder, se intenta tratar a todos por igual, de modo equitativo, se comprueba que existen personas que hacen determinadas cosas mejor que los demás. Tratar a todos por igual equivale a ignorar sus diferencias, y por ende elevar al menos capaz y rebajar a quienes se destacan. También en este caso, muchos de los que actúan de esta forma en realidad están haciendo gala de otra de las estrategias del poder, al redistribuir las recompensas a su antojo.

Las únicas armas que nos permiten obtener de la gente lo que queremos son la fuerza y la astucia. Dicen que también el amor es un arma de ese tipo, pero ello equivale a esperar los días soleados, y en la vida es necesario aprovechar cada instante.

JOHANN VON GOETHE
1749-1832

Otra forma de evitar el juego del poder es demostrar una absoluta sinceridad, dado que una de las principales técnicas de quienes buscan el poder es el engaño y el disimulo. Cuando se es muy franco, inevitablemente se lastima e insulta a muchas personas, algunas de las cuales optarán por devolver el golpe recibido. Nadie verá esas afirmaciones sinceras como algo por completo objetivo y carente de motivaciones personales. Y además estarán en lo cierto: la sinceridad suele ser, en efecto, una estrategia de poder, dirigida a convencer a la gente de que se es noble, altruista y de buen corazón. Es una forma de persuasión e, incluso, de sutil coerción.

La flecha disparada por el arquero podrá matar o no a una única persona. Pero las estratagemas urdidas por el hombre sabio pueden matar incluso al niño en el vientre de su madre.

KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIOLO_III A. C.

Por último, quienes afirman no participar de este juego suelen adoptar un aire ingenuo, que los protege de la acusación de perseguir el poder. También en este caso es recomendable tener cuidado, dado que el manto de la ingenuidad puede constituir una eficaz manera de fingir y engañar (véase Ley N° 21, "Muéstrese más tonto de lo que es"). E incluso la candidez genuina no se encuentra libre de las trampas del poder. Los niños pueden ser ingenuos en muchos aspectos, pero a menudo actúan a partir de una necesidad fundamental de ejercer el control sobre quienes los rodean. El niño, por lo general, tiene una gran sensación de impotencia en el mundo de los adultos y por lo tanto utiliza todos los medios que se hallen a su disposición para imponer su voluntad. Individuos genuinamente inocentes pueden estar, sin embargo, comprometidos con el juego del poder y con frecuencia son horrendamente eficaces en él, dado que no se ven trabados ɾlor la reflexión. También aquí, quienes hacen gala de su inocencia suelen ser los menos inocentes.

Es posible reconocer a quienes supuestamente se abstienen de participar en el juego de la búsqueda del poder, por la manera en que hacen alarde de sus cualidades morales, de su piedad o de su exquisito espíritu de justicia. Pero, puesto que todos tenemos ansias de poder, y que casi todas nuestras acciones tienen por objetivo obtenerlo, quienes dicen que no lo buscan sólo procuran encandilamos y distraemos de sus juegos de poder a través de sus aires de superioridad moral. Si se los observa con detenimiento, se comprobará que con frecuencia son los más hábiles de todos cuando se trata de manipular indirectamente a los demás, cosa que algunos hacen en forma por entero inconsciente. Y de ninguna manera toleran que se difundan las tácticas que utilizan a diario.

Si el mundo es como una gigantesca corte intrigante y manipuladora en la cual nos hallamos todos atrapados, no tiene sentido alguno tratar de eludir el juego. Esto sólo nos privará del poder, y la impotencia nos hará sentir más desgraciados. En lugar de luchar contra lo inevitable, en lugar de argumentar, gemir y sentirse culpable, es mucho mejor destacarse en el juego del poder. La verdad es que, cuanto mejor sepa manejar el poder, tanto mejor será como amigo, amante, pareja y persona. Al seguir el camino del cortesano perfecto (véase Ley N° 24) aprenderá a hacer sentir bien a los demás y se convertirá en una fuente de placer para ellos, que pasarán a depender de sus habilidades y ansiarán su presencia. Dominar las 48 leyes que se presentan en este libro les ahorrará a los demás el dolor que genera el mal uso del poder, que es como jugar con fuego sin conocer sus propiedades. Si el juego del poder es ineludible, es mejor ser un artista que un burdo principiante o un negador.

Aprender este juego exige adecuarse a una cierta forma de ver el mundo, a un cambio de perspectiva. Requiere esfuerzos y años de práctica, ya que las aptitudes necesarias no aparecen en forma espontánea. Se necesita dominar ciertas habilidades básicas, y sólo cuando las haya dominado, se hallará en condiciones de aplicar con mayor facilidad las leyes que gobiernan el logro del poder.

La más importante de esas habilidades, y la piedra fundamental del poder, es la capacidad de dominar sus emociones. Las respuestas emocionales suelen ser la mayor y principal barrera que lo separa del poder, un error que le costará mucho más que cualquier satisfacción temporaria que pueda producirle la expresión de sus sentimientos en un momento dado. Las emociones nublan la razón y, si no es capaz de ver la situación con claridad, no podrá prepararse para ella ni responder con un cierto grado de control.

La ira es la más destructiva de las reacciones emocionales, ya que es la que más intensamente nubla la visión. También ejerce un efecto multiplicador que de manera invariable torna la situación cada vez menos controlable, incrementando la intrepidez de su enemigo. Si usted procura destruir a un enemigo que lo ha herido, deberá lograr que baje la guardia, fingiendo amabilidad frente a él, en lugar de dejar traslucir su ira.

El amor y los afectos también son potencialmente destructivos, al cegarlo a los intereses, con frecuencia egoístas, de quienes usted menos sospecha que se hallen involucrados en el juego del poder. No es posible reprimir la ira o el amor, o evitar experimentar estos sentimientos, ni debería intentarlo. Pero sí debería tener mucho cuidado con el modo de expresarlos y —lo más importante— no permitir nunca que influyan sobre sus planes y estrategias.

Estrechamente relacionada con la capacidad de dominar sus emociones se halla la habilidad de distanciarse del momento presente y reflexionar de manera objetiva sobre el pasado y el futuro. Como Jano, la deidad romana de dos rostros, guardiana

de todas las puertas y entradas, deberá ser capaz de mirar a la vez en ambas direcciones a fin de poder lidiar mejor con el peligro, cualquiera sea la dirección de la que provenga. Éste es el rostro que debe forjarse: una cara que otee continuamente el futuro y otra que examine el pasado.

Para el futuro, su lema debería ser: "Ni un día sin estar alerta". Nada debiera tomarlo por sorpresa, porque usted está imaginando constantemente los potenciales problemas, antes de que éstos se produzcan. En lugar de perder el tiempo soñando con el final feliz de su plan o proyecto, debe trabajar sobre el cálculo de cualquier posible trastorno o problema que pudiese surgir en su desarrollo. Cuanto más lejos logre ver, más pasos podrá prevenir y más poderoso será.

No pude menos que pensar, para mis adentros, en los engaños, en la gran cantidad y variedad de artimañas, en la diligencia con que el hombre agudiza su ingenio para engañar a los demás y de qué manera, a través de esas infinitas variaciones, se embellece el mundo.

FRANCESCO VETTORI, CONTEMPORÁNEO Y AMIGO DE MAQUIAVELO, PRINCIPIOS DEL SIGLO XVI

El otro rostro de Jano mira hacia el pasado, pero no para recordar dolores o alimentar resentimientos. Esto sólo reduciría su poder. La mitad del secreto del juego radica en aprender a olvidar los hechos del pasado que lo van carcomiendo y que nublan su razón. El verdadero objetivo de esa mirada hacia el pasado es llevar a cabo un constante proceso de autoeducación: mirar hacia el pasado para aprender de quienes lo precedieron. (La gran cantidad de ejemplos históricos que se incluyen en el presente libro lo ayudarán en ese proceso.) Una vez analizado el pasado histórico, se detendrá a mirar el pasado más inmediato, poniendo bajo la lupa sus acciones y las de sus amigos. Ésta es la escuela más eficaz para aprender, dado que las enseñanzas provienen de su experiencia personal.

Comience por revisar los errores cometidos en el pasado, sobre todo los que más serios problemas le causaron en su vida. Analícelos guiándose por *Las 48 leyes del poder* y extraiga de cada uno una lección y hágase una promesa: "Nunca voy a repetir ese error; nunca volveré a caer en ese tipo de trampa". Si logra observarse y evaluarse de esa manera, podrá aprender a romper los esquemas según los cuales actuaba en el pasado, lo que constituye una capacidad sumamente valiosa.

Los principios no existen; lo único que existe son los hechos. No hay bien ni mal, ya que éstos son sólo circunstancias. El hombre superior se compromete con los hechos y las circunstancias a fin de dirigirlos. Si hubiese principios y leyes fijas, las naciones no los cambiarían como uno cambia la camisa, y no se puede esperar que un hombre sea más sabio que toda una nación.

HONORÉ DE BALZAC 1799-1850

El poder requiere la habilidad de jugar con las apariencias. Para ello, deberá aprender a ponerse muchas máscaras y a llevar una bolsa llena de trucos y artimañas. El engaño y la simulación no deben considerarse algo sucio o inmoral. Toda interacción humana exige cierta cuota de engaño en distintos niveles, y en cierta medida lo que diferencia al ser humano del animal es su capacidad de mentir y embaucar. En los mitos griegos, en el ciclo Mahabharata de la India, en la leyenda épica de Gilgamesh del Oriente Medio, el uso de las artes del engaño es privilegio de los dioses. Uno de los grandes hombres de la mitología, Ulises, fue valorado por su habilidad de rivalizar con la capacidad de los dioses, robarles algunos de sus poderes divinos y competir con ellos en agudeza de ingenio y triquiñuelas. El engaño es un desarrollado arte de la civilización y una de las armas más poderosas en el juego del poder.

No se puede engañar con éxito si no se toma una cierta distancia de uno mismo, es decir, si no se logra ser muchas personas distintas, llevando la máscara que el día y el momento requieran. Con un enfoque de tal flexibilidad frente a todas las apariencias, incluso la suya propia, perderá gran parte de esa carga interior que lo retiene o limita. Torne su rostro tan maleable como el de un actor, trabaje para ocultar sus intenciones frente a los demás, practique el arte de atraer a la gente hacia sus trampas. Jugar con las apariencias y dominar el arte del engaño es uno de los placeres estéticos de la vida. Y también constituye un componente clave en la adquisición del poder.

Si el engaño es el arma más poderosa de su arsenal, la paciencia (en todos sus actos) debe ser su escudo fundamental. La paciencia lo protegerá de cometer crasos y estúpidos errores. Al igual que el control de sus emociones, la paciencia es una habilidad que no surge en forma espontánea, sino que se adquiere. Pero, para el caso, nada de lo relacionado con el poder es natural. El poder tiene más relación con lo divino que con el mundo natural. Y la paciencia es la virtud suprema de los dioses, que disponen de todo el tiempo del mundo. Todo lo bueno sucederá al fin; el pasto volverá a crecer si usted le da tiempo y sabe anticipar el futuro. La impaciencia, por su parte, sólo lo debilitará. Es la principal barrera entre usted y el poder.

El poder es, en esencia, amoral. Una de las habilidades más importantes que deberá adquirir es la capacidad de aprender a ver circunstancias, en lugar de, simplemente, el bien o el mal. El poder es un juego -esto es algo que hay que reiterar una y otra vez- y en un juego usted no juzga a sus contrincantes por sus intenciones sino por el efecto de sus acciones. Usted mide la estrategia y el poder de su adversario por lo que puede ver y sentir. ¡Cuántas veces se hace hincapié en las intenciones de alguien, sólo para disimular el engaño! ¡Qué importancia tiene si otro jugador, ya sea amigo o rival, tiene buenas intenciones y sólo piensa en los intereses de usted, si los efectos de su acción conducen a la ruina y a la confusión? Es natural que las personas enmascaren sus acciones con todo tipo de justificativos y afirmen siempre que han actuado de buena fe. Usted tiene que aprender a reírse por dentro cada vez que oiga algo semejante y nunca permitirse evaluar las intenciones y acciones de alguien por medio de juicios morales, que en realidad sólo son una excusa para la acumulación de poder.

Se trata de un juego. Su adversario está sentado frente a usted. Ambos se comportan como un caballero o una dama, observando las reglas del juego y sin tomar en forma personal nada de lo que se hace o dice. Usted juega con una estrategia determinada y observa los movimientos de su contrincante con la mayor serenidad de que es capaz. Al final, apreciará más la cortesía de quienes juegan contra usted que sus buenas y dulces intenciones. Entrene su ojo para seguir los resultados de los movimientos de su

adversario, para observar las circunstancias externas, y no permita que nada lo distraiga.

La mitad de su dominio del poder proviene de lo que usted *omite* hacer, de lo que usted no *se permite* involucrar. Para dominar esta habilidad, deberá aprender a juzgar todo según lo que le cuesta. Como dijo Nietzsche: "El valor de una cosa a veces no radica en lo que se logra con ella, sino en lo que se paga por ella, es decir, lo que nos *cuesta".* Quizás usted logre su objetivo, e incluso un objetivo valioso, pero... ¿a qué precio? Aplique esta pauta a todo, aun cuando se trata de colaborar con otros o prestar ayuda a alguien. Al final de cuentas, la vida es corta, las oportunidades son pocas y usted sólo posee una cantidad limitada de energía. En este sentido, el tiempo es un factor tan importante como cualquier otro. Nunca pierda tiempo valioso, o su paz espiritual, en los asuntos de otras personas: hacerlo equivale a pagar un precio demasiado elevado.

El poder es un juego social. Para aprenderlo y dominarlo deberá desarrollar la habilidad de estudiar y comprender a la gente. Como expresó Baltasar Gracián, el gran pensador y cortesano del siglo xvII: "Mucha gente invierte su tiempo en estudiar las características de animales o de plantas. ¡Cuánto más importante sería estudiar a la gente con que tenemos que vivir o morir!". Para ser un maestro en el juego del poder, también deberá ser un maestro en psicología. Deberá reconocer motivaciones y ver a través de la cortina de humo con que la gente rodea sus acciones. La comprensión de los motivos ocultos de la gente es el conocimiento fundamental para adquirir poder. Le abre las puertas a infinitas posibilidades de engaño, seducción y manipulación.

El ser humano es infinitamente complejo, y usted podrá pasarse la vida entera observando a la gente sin comprenderla por completo. De ahí que sea de crucial importancia comenzar su aprendizaje ya mismo. Al hacerlo, también deberá tener presente un principio importante: Nunca discrimine a quien estudie ni en quien confíe. Nunca confíe en nadie por completo y estudie a todo el mundo, incluso a sus seres queridos y a sus amigos.

Por último, deberá aprender a tomar siempre por el camino indirecto hacia el poder. Disimule'su astucia. Como una bola de billar, que carambolea varias veces antes de dar en el blanco, sus movimientos deberán ser planificados y desarrollados de la manera menos evidente. Al aprender el arte de la acción indirecta prosperará en las cortes modernas, ya que aparentará ser un paradigma de decencia y, en cambio, será un manipulador consumado.

Considere *Las 48 leyes del poder* como una especie de manual en el arte del accionar indirecto. Estas leyes se basan en escritos de hombres y mujeres que han estudiado y llegado a dominar el juego del poder. Estos escritos abarcan un período de más de tres mil años y fueron creados en civilizaciones tan dispares como la

antigua China y el Renacimiento Italiano. Sin embargo, tienen hilos conductores y tramas en común, que guardan directa relación con la existencia de una esencia del poder que aún no se ha articulado por completo. *Las 48 leyes del poder* son el destilado de esa sabiduría acumulada, recogida de los escritos de los más ilustres estrategas (Sun-tzu, Clausewitz), estadistas (Bismarck, Talleyrand), cortesanos (Castiglione, Gracián), seductores (Ninon de Lenclos, Casanova) y de los grandes estafadores (Yellow Kid Weil) de la historia.

Las leyes se rigen todas por una premisa muy simple: Determinadas acciones casi siempre incrementan el poder del individuo (la observancia de la ley), mientras que otras lo reducen e incluso conducen a su ruina (la transgresión de la ley). Estas transgresiones y observancias se ilustran por medio de ejemplos tomados de la historia. Las leyes son definitivas y atemporales.

Las 48 leyes del poder puede ser usado de diversas formas. Leyendo el libro en forma cronológica, de principio a fin, usted podrá aprender mucho sobre el poder en general. A pesar de que quizá le parezca que algunas de las leyes no tienen relación directa con su vida, es probable que con el transcurso del tiempo descubra que todas ellas tienen cierta aplicación y que, de hecho, se hallan todas interrelacionadas. Al obtener un panorama general de todo el tema le será posible evaluar sus propias acciones en el pasado y obtener un mayor grado de control sobre sus circunstancias inmediatas. Una lectura detenida y profunda del libro seguirá inspirando su forma de pensar y de reevaluar sus actos, aun mucho después de haberla finalizado.

El libro también ha sido diseñado para hojearlo y analizar la ley que, en un momento determinado, le resulte más cercana a su realidad. Supongamos que está viviendo un problema con un superior y no logra comprender por qué sus esfuerzos no han obtenido mayor reconocimiento o conducido a un ascenso. Varias de las leyes se refieren de manera específica a la relación entre jefe y subordinado, y sin duda usted está transgrediendo alguna de ellas. La lectura de los párrafos iniciales referidos a las 48 leyes, en la tabla de contenidos de este libro, le permitirá identificar la ley relacionada con su situación específica.

Por último, el libro puede ser leído sin seguir un orden específico, por mero entretenimiento y para emprender una grata recorrida por las debilidades y los grandes logros de quienes nos han precedido en el tiempo y en la historia, en el juego del poder. Pero aquí cabe hacer una advertencia para quienes pretendan leer este libro por simple y superficial diversión: El poder es, a su manera, infinitamente seductor y engañoso. Es un laberinto, y su mente quedará atrapada en la resolución de sus innumerables problemas; cuando menos lo piense, se dará cuenta de cuán profundamente se ha enfrascado en el tema. Es decir que el libro resulta mucho más divertido si se lo toma en serio. Un tema tan critico no admite frivolidades. Los dioses del poder desaprueban a

los frívolos; sólo brindan satisfacción plena a quienes estudian y reflexionan, y castigan a quienes chapotean en lo playo, buscando apenas pasarlo bien.

> *Cualquier hombre que intente ser bueno todo el tiempo terminará yendo a la ruina entre la gran cantidad de hombres que no lo son. Por lo tanto, un príncipe que quiera conservar su autoridad deberá aprender a no ser bueno y usar ese conocimiento, o prescindir de su uso, según las necesidades que se presenten.*
>
> EL PRÍNCIPE, *Nicolás Maquiavelo, 1469-1527*

LEY N°

1

NUNCA LE HAGA SOMBRA A SU AMO

CRITERIO

Esfuércese siempre por lograr que quienes están jerárquicamente por encima de usted se sientan cómodos con su sensación de superioridad. No permita que sus deseos de complacerlos o impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseado, es decir, inspirar temor e inseguridad en sus superiores. Hágalos aparecer siempre más brillantes de lo que en realidad son... y accederá a la cumbre del poder.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Nicolás Fouquet, el ministro de Finanzas de Luis xiv durante los primeros años del reinado de éste, era un hombre generoso, amante de las fiestas opulentas, las mujeres bonitas y la poesía. También amaba el dinero, dado que llevaba un estilo de vida bastante extravagante. Fouquet era muy hábil y, en gran medida, un colaborador indispensable para el rey; por lo tanto, a la muerte del primer ministro Jules Mazarin, en 1661, el ministro de Finanzas esperaba ser designado su sucesor. El rey, en cambio, decidió suprimir ese cargo. Éstas y otras actitudes llevaron a Fouquet a sospechar que estaba cayendo en desgracia y, por lo tanto, decidió congraciarse con el rey organizando la fiesta más espectacular jamás vista. El motivo oficial de la fiesta era celebrar la inauguración del castillo de Fouquet, Vaux-le-Vicomte, pero su objetivo real era homenajear al rey, invitado de honor del agasajo.

Los más notables representantes de la nobleza europea y algunas de las mentes más brillantes de la época —La Fontaine, La Rochefoucauld, Madame de Sévigné— asistieron a la fiesta. Moliére escribió una obra teatral para la ocasión, en la cual él mismo actuaría, sobre el final de la velada. La fiesta comenzó con una opulenta cena de siete platos, en la que se sirvieron especialidades de Oriente nunca antes probadas en Francia, así como nuevos platos especialmente creados para la ocasión. La cena fue acompañada por música compuesta por expreso encargo de Fouquet en honor al rey.

Después de la cena, los invitados pasearon por los jardines del palacio. Con el tiempo los parques y las fuentes de Vaux-le-Vicomte habrían de inspirar los jardines de Versailles.

Fouquet acompañó personalmente al joven rey en una recorrida por el diseño geométrico de arbustos y canteros florales. Cuando llegaron a los canales que surcaban los jardines, disfrutaron de un espectáculo de fuegos artificiales, seguido por la representación de la obra de Moliére. La fiesta duró hasta muy entrada la noche y todo el mundo coincidió en que nunca antes habían vivido una celebración tan espectacular.

Al día siguiente, Fouquet fue arrestado por el jefe de los mosqueteros del rey, D'Artagnan. Tres meses más tarde, fue juzgado por desfalco al Tesoro Nacional. (En realidad, la mayor parte de los fondos, de cuyo robo se lo acusó, habían sido sustraídos para la Corona y aprobados por el rey.) Fouquet fue hallado culpable y enviado a la prisión más remota de Francia, en lo alto de los Pirineos, donde *pasó* los últimos veinte años de su vida en solitaria reclusión.

Interpretación

Luis xlv, el Rey Sol, era un hombre orgulloso y arrogante que deseaba ser siempre el centro de atención. No soportaba que nadie lo superase en opulencia, y mucho menos ser opacado por su

ministro de Finanzas. Como sucesor de Fouquet, Luis xiv designó a Jean-Baptiste Colbert, un hombre conocido por su moderación y famoso por dar las fiestas más aburridas de todo París. Colbert se aseguró de que cuanto fondo líquido hubiese en el Tesoro fuese a parar directamente a manos del rey. Con estos dineros, Luis xiv construyó un palacio aún más espléndido que el de Fouquet: el célebre palacio de Versailles. Empleó a los mismos arquitectos, decoradores y paisajistas que construyeran el palacio de su ex ministro de Finanzas. Y en Versailles, Luis xiv celebró fiestas aún más extravagantes que aquella que costó a Fouquet su libertad.

Analicemos la situación. La noche de la fiesta, al presentar ante Luis xiv espectáculo tras espectáculo, uno más espléndido que el otro, Fouquet tuvo la intención de demostrar su lealtad y devoción para con el rey. Esperaba que aquella fiesta no sólo le permitiera recuperar el beneplácito del rey, sino también demostrar su buen gusto, sus relaciones y su popularidad, subrayando así lo indispensable que era él para el rey y probando ante éste que seria un excelente primer ministro. Pero en realidad sucedió todo lo contrario. Cada nuevo espectáculo, cada sonrisa de apreciación dirigida por los huéspedes a Fouquet hicieron sentir a Luis xiv que sus propios amigos y súbditos estaban más fascinados con el ministro de Finanzas que con él, y que Fouquet hacía indebida ostentación de su fortuna y de su poder. En lugar de halagar a Luis my, la elaborada fiesta de Fouquet ofendió la vanidad personal del soberano. Por supuesto, Luis xiv no iba a admitir semejante cosa, de modo que encontró, en cambio, una excusa conveniente para librarse del hombre que, sin darse cuenta, lo había hecho sentirse inseguro.

Éste es el destino que corren, de una u otra forma, todos aquellos que desequilibran la autoestima de su amo, hieren su vanidad o le hacen dudar de su preeminencia.

Al comienzo de la velada, Fouquet estaba en la cima del mundo.
Cuando la fiesta llegó a su fin, había caído en un abismo.
Voltaire, 1694-1778

OBSERVANCIA DE LA LEY

A principios del siglo xvii, el astrónomo y matemático italiano Galileo se encontraba en una situación sumamente dificil. Dependía de la generosidad de los grandes gobernantes y, como todos los científicos del Renacimiento, solía obsequiar sus inventos y descubrimientos a los grandes gobernantes y regentes la época. Por ejemplo, en cierta oportunidad obsequió una brújula militar de su invención al duque de Gonzaga. Luego le dedicó un libro, en el que explicaba el uso de dicha brújula, a los Médicis. Ambos gobernantes se sintieron muy agradecidos y a través de ellos Galileo logró reunir más alumnos. Pero, por

importantes que fuesen sus descubrimientos, sus amos, por lo general, le retribuían con obsequios y no con dinero en efectivo. Esto hacía que viviera en constante inseguridad y dependencia económica. Fue entonces cuando pensó que debía de existir otra forma de manejar aquella situación.

Galileo vislumbró una nueva estrategia en 1610, cuando descubrió las lunas de Júpiter. En lugar de dividir su descubrimiento entre sus distintos amos —donando a uno el telescopio que había usado, dedicando a otro un libro, y así sucesivamente—, como lo había hecho en el pasado, decidió centrar su atención exclusivamente en los Médicis. Los eligió por un motivo particular: poco después de que Cosme i estableció la dinastía de los Médicis, en 1540, había convertido a Júpiter, el más poderoso de los dioses, en el símbolo de la familia, un símbolo de poder que iba más allá de la política y del negocio bancario, ya que estaba ligado a la antigua Roma y a sus deidades.

Galileo convirtió el descubrimiento de las lunas de Júpiter en un acontecimiento cósmico que honraba la grandeza de los Médicis. Poco después del descubrimiento anunció que "los brillantes astros [las lunas de Júpiter] se ofrecían en los cielos" a su telescopio, al mismo tiempo en que Cosme II era entronizado. Dijo que el número de lunas —cuatro— armonizaba con el número de Médicis (Cosme II tenía tres hermanos) y que las lunas giraban en torno de Júpiter como esos cuatro hijos giraban en torno de Cosme i, el fundador de la dinastía. Más que una coincidencia, ello demostraba que los mismos cielos reflejaban la ascendencia de la familia de los Médicis. Después de dedicar este descubrimiento a los Médicis, Galileo mandó confeccionar un emblema que representaba a Júpiter sentado sobre una nube, con los cuatro astros girando a su alrededor, y lo obsequió a Cosme II como símbolo de su unión con los astros.

En 1610, Cosme II nombró a Galileo filósofo y matemático oficial de la corte, con un salario respetable. Para un científico, aquello era un verdadero golpe de buena fortuna, que puso fin a sus días de pobreza y necesidades.

Interpretación

Con una sola jugada, Galileo ganó más con su nueva estrategia que en años de súplicas. La razón es simple: todos los amos desean brillar más que el resto de la gente.

No les importa la ciencia ni la verdad empírica ni el último invento. Les preocupa su fama y su gloria. Galileo dio a los Medicis una gloria infinitamente mayor, al vincular su nombre con las fuerzas cósmicas, que mencionándolos como patrocinadores de algún nuevo invento o descubrimiento.

Ni siquiera los científicos pueden eludir las veleidades de la vida cortesana y los padrinazgos. Como todos, necesitan servir a los amos que controlan los recursos monetarios. Y su gran poder intelectual puede hacer que esos amos se sientan poco seguros de

sí mismos y perciban que sólo están para suministrar los fondos... una tarea poco noble. El productor de una gran obra quiere sentir que es algo más que el que financia una empresa; también quiere aparecer como creativo y poderoso, incluso más poderoso que la obra producida en su nombre. En lugar de hacerlo sentir inseguro, es necesario concederle gloria. Galileo no desafió la autoridad intelectual de los Médicis con su descubrimiento, ni los hizo sentir inferiores. Al ponerlos literalmente en el nivel de los astros, los hizo aparecer como tales en las cortes italianas. No le hizo sombra a su amo, sino que logró que su amo brillara más que nadie.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Todos tenemos inseguridades. Cuando uno se presenta ante el mundo y muestra sus talentos, naturalmente genera en los demás todo tipo de resentimientos, envidia y otras manifestaciones de inseguridad. Esto es algo que hay que tener en cuenta. Uno no puede pasar la vida preocupándose por los mezquinos sentimientos de los demás. Sin embargo, con sus superiores deberá encarar la situación de manera diferente: Cuando se trata del poder, hacerle sombra al amo es quizá el peor error de todos los que se pueden cometer.

No se engañe pensando que la vida ha cambiado mucho desde los días de Luis xiv o de los Médicis. Quienes logran ocupar posiciones de poder en la vida son como las reinas y los reyes: quieren sentirse seguros y superar a quienes los rodean en inteligencia, simpatía, ingenio y encanto. Creer que al hacer gala de sus dones y talentos usted va a ganar el afecto de su amo es un error fatal, aunque muy común. Su superior podrá simular aprecio, pero en la primera oportunidad que se le presente lo reemplazará con alguien menos inteligente, menos atractivo y menos amenazador, como Luis xiv reemplazó al brillante Fouquet con el mediocre y maleable Colbert. Y, al igual que Luis xlv, no admitirá la verdad, sino que encontrará alguna excusa para librarse de su presencia.

Esta Ley implica dos normas que deberá aprender. Primero, que es posible hacerle sombra a su amo con ser simplemente usted mismo. Hay amos que son muy inseguros... terriblemente inseguros. Y basta con ser encantador y desenvuelto para hacerles sombra.

Nadie tuvo más talentos naturales que Astorre Manfedi, príncipe de Faenza. Era el más apuesto de todos los jóvenes príncipes italianos y cautivaba a sus súbditos con su generosidad y su espíritu abierto.

En el ario 1500, César Borgia puso sitio a Faenza. Cuando la ciudad se rindió, sus ciudadanos esperaban lo peor de parte del cruel Borgia, quien, sin embargo, decidió perdonar a la población. Se contentó con ocupar la fortaleza, no ejecutó a ninguno de

los ciudadanos y permitió que el príncipe Manfredi, que sólo tenía dieciocho años de edad, permaneciera en su corte, con total libertad.

Sin embargo, algunas semanas más tarde, los soldados apresaron a Astorre Manfredi y lo llevaron a una prisión romana. Un año más tarde, su cuerpo fue encontrado en el río Tíber, con una piedra atada al cuello. Borgia justificó el horrible acto alegando cargos de traición y conspiración, pero el problema de fondo era la vanidad y la inseguridad de Borgia. El joven, sin siquiera intentarlo, le hacía sombra. En vista de los talentos naturales de Manfredi, su sola presencia hacía aparecer a Borgia menos atractivo y carismático. La lección es simple: si usted no puede dejar de ser encantador y de mostrar sus talentos, deberá aprender a evitar ese tipo de monstruos vanidosos. La otra posibilidad consiste en aprender a disimular hábilmente sus virtudes cuando esté al lado de un César Borgia.

En segundo lugar, nunca piense que, porque el amo lo aprecia, usted puede hacer lo que se le dé la gana. Se podrían escribir varios tomos sobre favoritos que cayeron en desgracia por dar por sentado que su posición era inamovible o por atreverse a hacerle sombra a su amo. En Japón, a fines del siglo xvi, el favorito del emperador Hideyoshi era un hombre llamado Sen No Rikyu. Artista máximo de la ceremonia del té, que se había convertido en una obsesión entre la nobleza, fue uno de los asesores de mayor confianza de Hideyoshi, tenía sus propios aposentos dentro del palacio y era honrado en todo el Japón. Sin embargo, en 1591 Hideyoshi lo hizo arrestar y condenar a muerte. Rikyu se quitó la vida. Sólo más tarde se descubrió la causa de ese repentino cambio de suerte: parece que Rikyu, de origen campesino y luego favorito de la corte, mandó tallar su estatua en madera, que lo mostraba calzado con sandalias (un signo de nobleza) y en 'una pose altiva. Hizo colocar esta estatua en el templo más importante del palacio, a la vista de toda la realeza. Para Hideyoshi, esta actitud significaba que Rikyu no conocía sus límites. Al suponer que gozaba de los mismos derechos que los integrantes de la alta nobleza, olvidó que su posición dependía del emperador y llegó a creer que él mismo se la había ganado. Esto constituyó un imperdonable error de cálculo acerca de su propia importancia, por el que pagó con su vida. Recuerde lo siguiente: nunca dé por segura su posición y nunca permita que los favores que reciba se le suban a la cabeza.

Conociendo los riesgos que implica el hacerle sombra a su amo, usted podrá utilizar esta Ley en su propio beneficio. En primer lugar, debe halagar y ensalzar a su amo. Los elogios abiertos pueden llegar a resultar eficaces, pero tienen sus límites; es algo demasiado obvio y directo, y puede ser mal visto por los demás cortesanos. El elogio discreto e indirecto es mucho más poderoso y efectivo. Por ejemplo, si usted es más inteligente que su amo, demuestre lo opuesto: hágalo aparecer más inteligente que usted.

Actúe en forma ingenua. Simule necesitar de su pericia. Cometa errores intranscendentes que no lo perjudiquen en el largo plazo pero que le brinden la oportunidad de pedir ayuda, cosa que a los amos les encanta. Un amo que no puede brindarle el don de su experiencia puede llegar a hacerlo blanco de su rencor y de su mala voluntad.

Si sus ideas son más creativas que las de su amo, atribúyaselas de la manera más pública posible. Deje en claro que el consejo de usted es sólo un eco del consejo de él.

Si usted supera a su amo en rapidez e ingenio, está bien que desempeñe el papel del bufón del rey, pero no lo haga aparecer a él frío y taciturno en comparación. En caso necesario, baje los decibeles de su humor y encuentre la forma de hacerlo quedar como alguien divertido, con sentido de humor. Si usted es, por naturaleza, más sociable y generoso que su amo, tenga cuidado de no convertirse en la nube que tapa la luz que él irradia hacia los demás. Es su amo el que tiene que parecer el Sol, en torno del cual gira todo el mundo, un Sol que irradia poder y esplendor y se constituye en centro de atención. Si usted se ve en la situación de oficiar de anfitrión de su amo, ganará su simpatía evidenciando sus recursos limitados. Cualquier intento de impresionarlo con su gracia y generosidad puede resultarle fatal. Aprenda de Fouquet, o pagará el precio que él tuvo que pagar.

En todos estos casos, disimular sus aspectos fuertes no es señal de debilidad, si esta estrategia termina otorgándole poder. Al dejar que otros le hagan sombra a usted, retiene el control en lugar de convertirse en víctima de su inseguridad. Todo esto le vendrá bien el día en que decida elevarse por encima de su nivel de subordinado. Si, como Galileo, usted puede dar más lustre a su amo ante los ojos de los demás, será para él un regalo del cielo y logrará ascender de inmediato.

Imagen:
Los astros del cielo. Sólo puede haber un Sol por vez. Nunca tape la luz del Sol ni compita con el Sol en cuanto a luminosidad; procure, más bien, diluirse en el cielo y encontrar la forma de incrementar la intensidad lumínica del astro que es su amo.

Autoridad: evite hacerle sombra a su amo. Toda superioridad es fastidiosa, pero la superioridad de un súbdito por sobre su príncipe no sólo es estúpida sino fatal. Ésta es una de las lecciones que los astros del cielo nos enseñan: podremos ser parientes cercanos del Sol y brillar tanto como él, pero nunca debemos aparecer en su compañía. (Baltasar Gracián, 1601 – 1658)

INVALIDACIÓN

Usted no puede vivir cuidándose de no contrariar a ninguna de todas las personas con las que se cruza pero puede ser selectivamente cruel. Si su superior es una estrella en decadencia, no tiene por qué temer hacerle sombra. No sienta piedad, ya que su amo tampoco tuvo ningún tipo de escrúpulos cuando, a sangre fría, se abría camino hacia la cumbre del éxito. Mida con cuidado la fuerza de su amo. Si descubre que es débil, acelere discretamente su caída: en momentos clave, muéstrese más capaz, más encantador y más sagaz que él. Si la posición de su superior es *muy* débil y está a punto de caer, deje que la situación siga su curso natural. Pero si su amo se encuentra en una posición firme, aunque usted se sepa más capaz, tómese su tiempo y tenga paciencia. Según el curso natural de los hechos, con el correr del tiempo el poder se debilita y cae. Algún día su amo habrá de caer y, si usted juega sus cartas con habilidad, lo sobrevivirá y superará.

LEY N°

2

NUNCA CONFÍE DEMASIADO EN SUS AMIGOS; APRENDA A UTILIZAR A SUS ENEMIGOS

CRITERIO

Desconfíe de los amigos; suelen ser los primeros en traicionarlo, ya que caen fácilmente presa de la envidia. También suelen convertirse en irrespetuosos y tiranos. En cambio, emplee a quien haya sido su enemigo, y le será más leal que un amigo, ya que deberá hacer mayores esfuerzos para demostrar su adhesión. Lo cierto es que usted debe temer más a sus amigos que a sus enemigos. Si no tiene enemigos, busque la forma de creárselos.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Para tener un buen enemigo, elige a un amigo: éste sabrá golpear donde más duele.

DIANE DE POMERS, 1499-1566, AMANTE DE ENRIQUE II DE FRANCIA

A mediados del siglo a a.C., un joven de nombre Miguel in ascendió al trono del Imperio Bizantino. Su madre, la emperatriz Teodora, había sido desterrada a un monasterio, y el amante de ella, Teoctistus, asesinado. La conspiración para destituir a Teodora y entronizar a Miguel había sido encabezada por el tío de éste, de nombre Bardas, un hombre sagaz y ambicioso. Miguel era un gobernante sin experiencia alguna, rodeado de intrigantes, asesinos y libertinos. En esos tiempos de peligro, se vio necesitado de alguien en quien poder confiar y que desempeñara el papel de sincero consejero. Pensó de inmediato en Basilio, su mejor amigo. Basilio no tenía experiencia alguna en lo relativo a política y gobierno (era el jefe de los establos reales), pero había demostrado, una y otra vez, su lealtad y su gratitud para con Miguel.

Cada vez que asigno un puesto vacante, genero cien descontentos y un ingrato.

Luis XIV, 1638-1715

Los dos hombres se habían conocido algunos años antes; en esa oportunidad, Miguel estaba visitando los establos, cuando un caballo salvaje se espantó y comenzó a correr sin control hacia donde él se hallaba. Basilio, joven jinete de Macedonia, salvó la vida de Miguel al controlar al caballo desbocado. La fuerza y el coraje del joven impresionaron de tal manera a Miguel, que de inmediato ascendió a Basilio de oscuro entrenador de caballos a la posición de jefe de las caballerizas reales. Colmó a su amigo de obsequios y favores, y ambos terminaron siendo inseparables. Basilio fue enviado a la mejor escuela de Bizancio y el tosco campesino se convirtió en un culto y agradable cortesano.

Nombrado emperador, Miguel necesitaba a su lado a alguien que le fuese absolutamente leal. ¿Quién mejor para confiarle el delicado puesto de chambelán y principal consejero, que el joven que le debía todo lo que había llegado a ser?

Es así como, por mi parte, me he visto decepcionado más de una vez por la persona que más quería y en cuyo amor confiaba por sobre el de todos los demás. Por lo tanto, creo que está bien amar y servir a una persona por encima de todas las demás, de acuerdo con su mérito y su valor, pero nunca hay que confiar tanto en la tentadora trampa de la amistad como para luego tener motivos para arrepentirse.

BALTASAR CASTIGLIONE 1478-1529

Basilio podría ser capacitado para su nuevo trabajo, y Miguel lo amaba como a un hermano. Ignorando el consejo de quienes le recomendaron dar ese puesto a Bardas, mucho más apto, Miguel escogió como asistente a su amigo.

Basilio aprendió con facilidad y rapidez, y pronto estuvo en condiciones de asesorar al emperador sobre todos los asuntos de Estado. El único problema resultó ser el dinero, ya que Basilio nunca consideraba suficiente lo que se le pagaba. Al estar expuesto a los lujos y esplendores de la vida cortesana de Bizancio, se tornó avaro y ambicioso. Miguel duplicó y luego triplicó su salario, le otorgó un título de nobleza y lo casó con una de sus propias amantes, Eudocia Ingerina. Mantener satisfecho a su amigo y hombre de confianza bien valía aquel precio. Pero los problemas no terminaron allí. Bardas había pasado a ser jefe del ejército, y Basilio convenció a Miguel de que ese hombre era ilimitadamente ambicioso. Con la ilusión de poder controlar a su sobrino, Bardas había conspirado para ponerlo en el trono. Nada le impedía volver a conspirar, esta vez para deponer a Miguel y asumir él mismo el gobierno del imperio. Tanto hizo y dijo Basilio

contra Bardas, que al fin Miguel decidió mandar asesinar a su tío. Durante una importante carrera de caballos, Basilio se acercó a Bardas en medio de la multitud y lo mató a puñaladas. Poco después, solicitó reemplazarlo como jefe del ejército, a fin de ejercer mejor control sobre las fuerzas armadas y poder sofocar cualquier intento de rebelión. El emperador le concedió el cargo.

El poder y la fortuna de Basilio fueron creciendo y, pocos años más tarde, Miguel —que se encontraba en apuros económicos debido a sus propios despilfarros— le pidió que le devolviera parte del dinero que Basilio había tomado prestado a lo largo de los años. Para gran consternación del joven emperador, Basilio se negó con tanta firmeza y arrogancia que se dio cuenta de pronto del problema que enfrentaba: su ex jefe de establos había llegado a poseer más dinero, más aliados en el ejército y en el Senado y, por último, más poder que el propio emperador. Algunas semanas después, tras una noche de mucho beber, Miguel se despertó y se vio rodeado por soldados. Basilio contempló la escena impávido, mientras sus hombres asesinaban al emperador a puñaladas. Después de autoproclamarse emperador, cabalgó por las calles de Bizancio llevando en triunfo, en la punta de una larga pica, la cabeza de su ex benefactor y mejor amigo.

Interpretación

Miguel III de Bizancio puso su futuro a merced del sentimiento de gratitud que creía que Basilio debía de albergar hacia él. No dudaba de que Basilio le serviría mejor que nadie, ya que le debía su riqueza, su educación y su posición. Luego, una vez que Basilio estuvo en el poder, no dudó en darle todo lo que éste le requería para fortalecer el lazo que los unía. Sólo cuando vio el gesto de burla en el rostro de Basilio, Miguel se dio cuenta del error fatal que había cometido.

Había creado un monstruo. Permitió que el hombre viera el poder de tan cerca que terminó deseando más y más; al darle todo cuanto exigía, y al encumbrarlo gracias a la caridad recibida de su benefactor, sólo logró que Basilio hiciera lo que hacen tantos en una situación similar: olvidar los favores recibidos y creer que han ganado su éxito gracias a sus propios méritos.

En el momento en que tomó conciencia de la realidad, Miguel aún estaba a tiempo de salvar su vida, pero la amistad y el amor suelen impedirnos ver nuestros propios intereses. Nadie cree que un amigo puede traicionarlo, y Miguel no lo creyó hasta el día en que su cabeza terminó en la punta de la pica.

Señor, protégeme de mis amigos, que de mis enemigos me protejo yo mismo.
Voltaire, 1694-1778

LA SERPIENTE, EL CAMPESINO Y IA GARZA

Una serpiente, perseguida por cazadores, pidió a un campesino que le salvara la vida. Para ocultarla de sus perseguidores, el campesino se puso en cuclillas y dejó que la serpiente se enrollara en su vientre. Pero cuando el peligro hubo pasado y el campesino pidió a la víbora que saliera de su refugio, ésta se negó a hacerlo. Contra el vientre del hombre se sentía abrigada y segura Camino a su casa, el hombre vio a una garza, se le acercó y le contó en voz baja lo sucedido. La garza le dijo que volviera a ponerse en cuclillas e hiciera fuerza para expulsar a la serpiente. Cuando la víbora asomó la cabeza, la garza la sujetó con fuerza, la extrajo de su refugio y la mató. Al campesino le preocupaba que el veneno de la serpiente hubiese permanecido en su interior. Entonces, la garza le dijo que, para curarse del veneno de una serpiente, habla que cocinar y comer seis aves blancas. "Tú eres un ave blanca —dijo el campesino—. Comenzaré por comerte a ti." Y tomó a la garza, la metió en una bolsa y la llevó a su casa colgó la bolsa y le contó a su mujer todo lo sucedido. "Me sorprende tu actitud —dijo la mujer—. El ave te hace un favor, te libera del mal que llevabas en tu vientre y, de hecho, te salva la vida, y tú la atrapas y hablas de matarla" De inmediato, la mujer liberó a la garza, que salió volando. Pero al hacerlo arrancó los ojos a la mujer del campesino.

Moraleja Cuando veas que el agua corre colina arriba, significa que alguien está devolviendo un favor.

LEYENDA POPULAR AFRICANA

OBSERVANCIA DE LA LEY

Durante varios siglos después de la caída de la dinastía Han (año 222 d.C.) la historia china presenta una serie de golpes de Estado violentos y sangrientos, uno tras otro. Los hombres del ejército conspiraban para asesinar a un emperador débil, para luego reemplazarlo por un general fuerte y colocarlo en el trono del dragón. El general iniciaba una nueva dinastía y se hacía coronar emperador. Para asegurar su supervivencia, asesinaba a los generales que lo habían acompañado en el golpe. Algunos años más tarde, sin embargo, el modelo volvía a repetirse: nuevos generales volvían a levantarse y asesinaban al emperador o a sus hijos. Ser emperador de China significaba estar solo, rodeado por una jauría de enemigos. Era la posición de menor poder y seguridad que existía.

En el año 959 d.C., el general Chao K'uang-yin se convirtió en el emperador Sung. Tenía plena conciencia de que era muy probable que, en el término de uno o dos años, lo asesinaran. ¿Cómo podía hacer para romper ese esquema? Al poco tiempo de haber sido entronizado como emperador, Sung ordenó que se realizara un banquete para celebrar el advenimiento de la nueva dinastía, al que invitó a los más poderosos comandantes del ejército. Después de que todos bebieron mucho vino, Sung despidió a los guardias y a todos los demás invitados, menos a los generales, que empezaron a temer que el emperador los asesinara de un solo golpe. El emperador, en cambio, les dijo: "Paso todo el día temiendo por mi vida, y me siento desdichado, tanto a la mesa como en mi cama. Porque, ¿quién de ustedes no sueña con arrebatarme el trono? No es que dude de su lealtad, pero si, por una de esas casualidades, sus subordinados, buscando riqueza y poder, obligaran a alguno de ustedes a vestir la túnica amarilla, ¿quién podría rehusarse?". Ebrios y temerosos por su vida, los generales reiteraron, una y otra vez, su inocencia y su lealtad. Pero Sung tenía otros planes. "La mejor forma de pasar los días es disfrutando en paz de las riquezas y los honores. Si ustedes están dispuestos a renunciar a sus mandos, yo, por mi parte, estoy dispuesto a brindarles prósperas tierras y bellas viviendas, donde puedan disfrutar del placer, acompañados por cantantes y mujeres hermosas."

Los generales, atónitos, comprendieron que, en lugar de luchas y angustias, Sung les ofrecía riquezas y seguridad. Al día siguiente, todos los generales presentaron su renuncia y se retiraron como nobles a las propiedades que Sung les había obsequiado.

En un golpe magistral, Sung convirtió a una manada de "amigables" lobos, que sin duda lo habrían engañado y atacado

por la espalda, en un grupo de dóciles corderos, alejados de todo poder.

Durante los arios siguientes, Sung continuó su campaña para asegurar su poder absoluto. En 971 d.C., King Liu, oriundo de la sureña provincia de Han, al fin se rindió ante él, al cabo de arios de rebelión. Para gran sorpresa de Liu, Sung le otorgó una posición de alto rango en la corte imperial y lo invitó al palacio para sellar su nueva amistad con una copa de vino. Cuando Liu tomó la copa, titubeó un instante, temiendo que contuviera veneno. "Los crímenes de este súbdito sin duda merecen la muerte —exclamó—, pero yo pido a Su Majestad que perdone la vida a este súbdito. No me atrevo a probar este vino." El emperador Sung se echó a reír y, tras tomar la copa de manos de Liu, la vació de un solo trago. El vino no estaba envenenado. A partir de ese momento, Liu se convirtió en el amigo más confiable y leal de Sung.

En aquel tiempo, China se había dividido en numerosos pequeños reinos. Cuando Ch'ien Shu, rey de uno de ellos, fue derrotado, los ministros de Sung aconsejaron al emperador encarcelar al rebelde. Le presentaron documentos que probaban que Ch'ien Shu seguía conspirando para asesinar a Sung. Sin embargo, cuando Ch'ien Shu fue a visitar al emperador, éste, en lugar de encerrarlo en una cárcel, lo recibió con todos los honores. También le obsequió un paquete y le pidió al rey que sólo lo abriera cuando estuviese a mitad del camino hacia su *casa.* Ch'ien Shu abrió el envoltorio durante su viaje de regreso, y vio que contenía toda la documentación referente a su conspiración. Se dio cuenta, entonces, de que Sung sabía de sus planes asesinos y que, sin embargo, le había perdonado la vida. Esa generosidad lo convirtió y pronto fue uno de los súbditos más leales de Sung.

Por lo tanto, son muchos los que piensan que un príncipe sabio debería, cuando tiene la oportunidad, fomentar astutamente cierto grado de enemistad, a fin de que, al suprimirla, logre incrementar su grandeza. Muchos príncipes, en especial los más jóvenes, han encontrado mayor lealtad y utilidad en aquellos hombres a los que, cuando recién comenzaron a ejercer el poder, miraban con desconfianza, que en aquellos en que confiaron de entrada. Pandolfo Petrucci, príncipe de Siena, para gobernar su Estado, recurrió más a aquellos de quienes desconfiaba que a sus hombres de confianza.

NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527

Interpretación

Un proverbio chino compara a los amigos con las mandíbulas y los dientes de un peligroso animal: si uno se descuida, se encuentra con que terminan masticándonos. El emperador Sung conocía las mandíbulas que lo rodeaban cuando asumió el trono: Sus "amigos" del ejército lo masticarían como si fuese un trozo de carne y, si llegaba a sobrevivir, sus "amigos" del gobierno se lo comerían para la cena.

El emperador Sung no quiso tener trato con sus "amigos", sino que sobornó a sus generales colegas con espléndidas propiedades y los mantuvo bien alejados. Ésta era una forma mucho mejor de anularlos que matándolos, lo que sólo hubiese provocado la venganza de otros generales. Sung tampoco quiso tener nada que ver con ministros "amistosos". Más de una vez, terminarían bebiendo su famosa copa de vino envenenado.

En lugar de confiar en sus amigos, Sung utilizó a sus enemigos, uno tras otro, transformándolos en súbditos mucho más

Un brahmán, gran experto en Veda y también un gran arquero, ofrece sus servicios a su mejor amigo, que se ha convertido en rey. Al ver al rey, el brahmán exclama: "¡Reconóceme; soy tu amigo!". El rey le responde con un gesto de desprecio, para luego explicar: "Si, hemos sido amigos, pero nuestra amistad se basaba en el poder que entonces tenía cada uno de nosotros... Fui tu amigo, mi buen brahmán, porque ello servía a mis fines. Ningún pobre es amigo del rico, ningún tonto es amigo del sabio,

ningún cobarde es amigo del valiente. Un amigo del pasado... ¿quién lo necesita? Son dos individuos de riqueza y cuna similares quienes se unen en amistad o en matrimonio, y no un rico y un pobre... Un amigo del pasado... ¿quién lo necesita?

EL MAHABHARATA, APROX. SIGLO III A.C.

confiables. Mientras que un amigo espera más y más favores y hierve de celos y envidia, los ex enemigos no esperaban nada y recibieron todo. Un hombre que se encuentra con que de pronto le perdonan la vida es, sin duda, un hombre agradecido e irá hasta el fin del mundo por el hombre que le concedió esa gracia. Con el correr del tiempo, sus antiguos enemigos se convirtieron en los más confiables amigos de Sung.

Y, por último, Sung logró romper con el ciclo continuo de golpes de Estado, violencia y guerra civil: la dinastía Sung gobernó la China durante más de trescientos años.

Levanta una abeja por caridad y aprenderás las limitaciones de la caridad.

PROVERBIO SUFÍ

En un discurso pronunciado en el apogeo de la Guerra Civil de los Estados Unidos, Abraham Lincoln se refirió a los sureños como a hermanos que iban por el camino equivocado. Una señora mayor lo reprendió por no calificarlos de acérrimos enemigos a quienes se debía destruir. "Pero, señora —replicó Lincoln—, ¿ acaso no destruyo a mis enemigos al convertirlos en mis amigos?"

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Los hombres están más dispuestos a devolver una injuria que un beneficio, porque la gratitud es una carga, mientras que la venganza es un placer.

TÁCITO, APROX. 55-120 D.C.

Es natural querer emplear a los amigos cuando uno se encuentra en apuros. El mundo es un lugar duro y los amigos suavizan esa crudeza. Además, uno los conoce bien. ¿Por qué depender de un extraño cuando se tiene a mano un amigo?

El problema es que, a menudo, no se conoce a los amigos tan bien como uno cree. Los amigos suelen coincidir con nosotros a fin de evitar discusiones. Entre amigos se suelen disimular los rasgos desagradables, para evitar molestar u ofenderse. Los amigos son los que más celebran nuestros chistes. A los amigos les encantará su poesía, amarán su música y envidiarán el buen gusto de su vestimenta; quizá sean sinceros... pero con frecuencia no lo son.

Cuando usted decide emplear a un amigo, poco a poco va descubriendo facetas que esa persona mantenía cuidadosamente ocultas. Lo extraño es que es su acto de generosidad para con sus amigos lo que desestabiliza la relación. El ser humano quiere sentir que merece su buena fortuna. La recepción de un favor puede convertirse en algo opresivo: significa que usted ha sido elegido por ser un amigo y no necesariamente por sus méritos propios. En el acto de contratar a un amigo casi siempre hay un ligero toque de condescendencia que, secretamente, molesta. Esa herida se irá manifestando en forma paulatina: un poco más de sinceridad, un toque de resentimiento o envidia cada tanto, y, antes de que usted pueda darse cuenta, la amistad comenzará a diluirse de modo irremediable. Cuantos más favores y obsequios usted ofrezca para reavivar la amistad, menos gratitud cosechará.

La ingratitud tiene una historia larga y profunda. Su poder ha quedado demostrado a través de tantos siglos, que resulta en verdad sorprendente que la gente siga subestimándola. Es mucho mejor ser desconfiado. Nunca espere gratitud de un amigo, y se verá gratamente sorprendido cuando éste se muestre agradecido.

El problema de emplear a un amigo es que esa amistad limitará en forma inevitable su poder. Rara vez ocurre que el amigo sea a la vez todo lo capaz que usted necesitaría. Y, a la larga, la capacidad y la competencia son mucho más importantes que los sentimientos de amistad. (Miguel 10 de Bizancio tenía, delante de sus mismas narices, un hombre que lo habría guiado de modo adecuado y le habría salvado la vida: ese hombre era Bardas.)

Todas las situaciones laborales exigen una cierta distancia entre la gente que participa en ellas. Usted está tratando de trabajar, no de hacer amigos. La amistad (verdadera o falsa) sólo enturbia este hecho. Por lo tanto, la clave del poder se basa en la capacidad de evaluar quién es la persona más capaz para apoyar sus intereses en toda situación. Conserve a sus amigos para vivir una relación de amistad, pero trabaje con los más capaces y competentes.

Sus enemigos, por otra parte, constituyen una mina de oro virgen que usted deberá aprender a explotar. Cuando Talleyrand, el ministro de Asuntos Exteriores de Napoleón, consideró, en 1807, que su jefe estaba conduciendo a Francia a la ruina y que había llegado el momento de volverse contra él, comprendió los peligros que entrañaba conspirar contra el emperador. Necesitaba un socio, un confederado, pero... ¿en cuál de sus amigos podría confiar para semejante cometido? Eligió a Joseph Fouché, jefe de la policía secreta y su más enconado enemigo, un hombre que hasta había tratado de mandarlo asesinar. Talleyrand sabía que aquel odio del pasado brindaría la oportunidad para una reconciliación afectiva. Sabía que Fouché no esperaraba nada de él y que, por otra parte, se esforzaría para demostrar que era digno de la elección de Talleyrand. Una persona que quiere probarle algo moverá montañas por usted. Además, Talleyrand sabía que su relación con Fouché se basaría en intereses mutuos y egoístas, y que no estaría contaminada por ningún tipo de sentimientos personales. La elección resultó ser perfecta. A pesar de que los conspiradores no consiguieron derrocar a Napoleón, la unión de dos socios tan insólitos y poderosos generó mucho interés por su causa. La oposición al emperador comenzó a difundirse en forma paulatina y, a partir de ese momento, Talleyrand y Fouché tuvieron una fructífera relación de trabajo. Toda vez que pueda, haga las paces con tm enemigo y asegúrese de ponerlo a su servicio.

Como dijo Lincoln, uno destruye al enemigo cuando lo convierte en amigo. En 1971, durante la guerra de Vietnam, Henry Kissinger fue víctima de un frustrado intento de secuestro,

EL BENEFICIO QUE BRINDAN LOS ENEMIGOS

En cierta oportunidad, hablando el rey Hierón de Siracusa con uno de sus enemigos, éste le recriminó al rey que tenía mal aliento. Hierón, consternado, en cuanto volvió a su vivienda le dijo, en tono de reproche, a su esposa: "¿Cómo es que nunca me dijiste que yo tenía este problema?". La esposa, una mujer simple, casta e inocente, le contestó: "Señor, yo pensé que el aliento de todos los hombres olía como el tuyo". Esto muestra que muchas veces nos enteramos de nuestros errores y falencias más evidentes, ya sean físicos o de otra índole, y que resultan notorios y evidentes para todo el mundo, antes por parte de nuestros enemigos que por nuestros amigos y familiares.

PLUTARCO, APROX. 46-120 D.C.

una conspiración en la cual, entre otros, estuvieron involucrados dos conocidos sacerdotes antibelicistas, los hermanos Berrigan, otros cuatro sacerdotes católicos y cuatro monjas. En privado, sin informar al Servicio Secreto del Departamento de Justicia, Kissinger organizó un encuentro con tres de los supuestos secuestradores, un sábado por la mañana. Cuando explicó a sus invitados que para mediados de 1972 habría sacado de Vietnam al grueso de los soldados estadounidenses, conquistó de inmediato su buena voluntad. Le obsequiaron algunos prendedores con la leyenda "Secuestren a Kissinger" y uno de ellos mantuvo durante años una amistad con él, visitándolo en diversas ocasiones. Ésa no fue la única ocasión en que Kissinger recurrió a ese tipo de estratagema: por principio, buscaba trabajar con quienes disentían de él. Sus colegas solían comentar que, obviameúte, Kissinger se llevaba mejor con sus enemigos que con sus amigos.

Sin enemigos a nuestro alrededor, nos volvemos perezosos. Un enemigo que nos pisa los talones agudiza nuestro ingenio, nos mantiene despiertos y atentos. Por eso, a veces, es mejor usar a los enemigos como enemigos, en lugar de transformarlos en amigos o aliados.

Mao Tse-tung consideró el conflicto como la clave para su acceso al poder. En 1937 los japoneses invadieron China, interrumpiendo la guerra civil entre los comunistas de Mao y sus enemigos, los nacionalistas chinos.

Temiendo que los japoneses los aniquilaran, algunos líderes comunistas abogaron por dejar que fuesen los nacionalistas quienes combatieran a los japoneses, y utilizar ese tiempo para recuperarse. Mao no coincidió con esa posición. No sería posible que los japoneses lograran denotar y ocupar, al menos no por mucho tiempo, un país tan vasto como China. Cuando se retiraran, el ejército comunista, tras varios años sin combatir, estaría oxidado y mal preparado para reanudar la lucha contra los nacionalistas. Luchar contra un enemigo tan formidable como los japoneses constituiría, por el contrario, el entrenamiento perfecto para el heterogéneo ejército comunista. Se optó por seguir el plan propuesto por Mao, que resultó exitoso: cuando los japoneses se retiraron al fin de China, los comunistas habían ganado la experiencia bélica que los ayudaría a derrotar a los nacionalistas.

Años después, un visitante japonés intentó disculparse ante Mao por la invasión de su país a China. Mao lo interrumpió diciendo: "Creo que debería agradecer esa invasión". Explicó que, sin un contrincante fuerte, ni un hombre ni un grupo pueden crecer en fortaleza.

La estrategia de conflicto constante de Mao comprende varios componentes clave. En primer lugar, tener la certeza de que a la larga se saldrá victorioso de la lucha. Nunca iniciar la lucha contra quien no se esté seguro de poder derrotar (Mao sabía que los japoneses, más tarde o más temprano, serían derrotados).

Segundo, si no se tienen enemigos evidentes, a veces conviene armar un blanco adecuado, aunque para ello haya que convertir a un amigo en enemigo. Mao utilizó esta táctica una y otra vez en su política. Tercero, utilice a esos enemigos para definir su causa con mayor claridad frente al público, incluso presentándola como una lucha del bien contra el mal. Mao alentó las diferencias de China con la Unión Soviética y con los Estados Unidos. Estaba convencido de que, sin enemigos claramente definidos, su gente perdería el sentido de lo que significaba el comunismo chino. Un enemigo bien definido es un argumento mucho más fuerte que cualquier cantidad de palabras que se puedan derrochar al respecto.

Nunca permita que la presencia de sus enemigos lo altere o atemorice. Es mucho mejor tener contrincantes declarados que no saber por dónde acecha el enemigo. El hombre de poder da la bienvenida al conflicto y utiliza a los enemigos para enfatizar su reputación como un luchador firme, en quien se puede confiar en tiempos de incertidumbre.

Imagen: Las fauces de la Ingratitud. Sabiendo qué es lo que le sucede si pone un dedo en las fauces de un león, usted se abstendrá de hacerlo. Con los amigos, usted nunca tomaría semejante precaución, pero, si los contrata, sin duda lo comerán vivo con su ingratitud.

Autoridad: Sepa cómo utilizar a sus enemigos para su propio beneficio. Deberá aprender a tomar la espada, no por la hoja, que no haría sino cortarle la mano, sino por la empuñadura, que le permitirá defenderse. El hombre sabio saca más beneficio de los enemigos que un tonto de sus amigos. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Aunque en general lo mejor es no mezclar el trabajo con la amistad, hay momentos en que un amigo puede ser usado en forma más efectiva que un enemigo. Por ejemplo, un hombre de poder suele verse en la necesidad de hacer algún "trabajo sucio", pero, para guardar las apariencias, es preferible que lo haga otra persona en su lugar. Para eso resultan ideales los amigos, ya que el afecto que sienten los predispone a correr riesgos por uno. De la misma manera, si por algún motivo los planes le salen mal, es posible usar a un amigo como un oportuno chivo expiatorio. Esta "caída del favorito" fue un truco usado con frecuencia por reyes y soberanos: dejaban que su mejor amigo cargara con la culpa de un error, ya que nadie sospecharía que habían sacrificado en forma deliberada a un amigo por ese motivo. Por supuesto, después de jugar esa carta, el gobernanate perdía al amigo para siempre. Por lo tanto, conviene reservar el papel de chivo expiatorio para alguien cercano a usted, pero no demasiado próximo en el afecto.

Por último, el problema de trabajar con amigos es que se confunden los límites y las distancias que una actividad laboral requiere. Pero si ambas partes del arreglo comprenden con claridad los riesgos que la relación entraña, un amigo puede llegar a ser un empleado muy eficiente. Sin embargo, en una relación de este tipo nunca deberá bajar la guardia. Esté siempre atento a cualquier señal de conflicto emocional, como por ejemplo la envidia o la ingratitud. En el ámbito del poder nada es estable y hasta el amigo más íntimo puede convertirse en el peor de los enemigos.

LEY Nº

3

DISIMULE SUS INTENCIONES

CRITERIO

Desconcierte a la gente y manténgala en la mayor ignorancia posible, sin revelar nunca el propósito de sus acciones. Si no tienen la menor idea de qué es lo que usted quiere lograr, les resultará imposible preparar una defensa. Condúzcalos por el camino de las falsas suposiciones, envuélvalos en una nube de humo y verá que, cuando al fin caigan en la cuenta de las verdaderas intenciones de usted,.ya será tarde para ellos.

la **PARTE**: **UTILICE FALSOS OBJETOS DE DESEO Y PISTAS FALSAS PARA DISTRAER LA ATENCIÓN DE LOS DEMÁS.**

Si en algún momento de su accionar los demás albergan la menor sospecha de que usted está ocultando sus verdaderas intenciones, todo está perdido. No les dé la menor oportunidad de darse cuenta de cuál es su juego. Distráigalos con pistas falsas. Utilice una sinceridad fingida, emita señales ambiguas, presente objetos de deseo que lbs confundan. Al no lograr distinguir lo genuino de lo falso, no podrán discernir su verdadero objetivo.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Durante varias semanas, Ninón de Lenclos, una de las más renombradas cortesanas francesas del siglo xvii, escuchó con paciencia mientras el marqués de Sevigné explicaba sus dificultades para conquistar el amor de una hermosa, joven y esquiva condesa. En aquel momento, Ninón contaba sesenta y dos años de edad y tenía más que sobrada experiencia en temas sentimentales. El marqués era un muchacho de veintidós años, apuesto, seductor, pero por entero carente de experiencia en todo lo relacionado con los juegos del amor. Al principio, a Ninón le divertían los relatos del joven marqués, que le confesaba los errores cometidos, pero al fin se hartó de tantas equivocaciones. Incapaz de tolerar la ineptitud en cualquier ámbito, y mucho menos en el de la seducción, decidió ayudar al joven enamorado. En primer lugar, el marqués debía entender que aquello era una guerra y que la hermosa condesa era una fortaleza a la que había que poner sitio con la cuidadosa estrategia de un general. Cada paso debía ser planificado y ejecutado con suma atención, teniendo en cuenta cada detalle y matiz.

Ninón indicó al marqués que, al comenzar de nuevo su conquista, se aproximara a la condesa con un aire un tanto distante, con un toque de indiferencia. La próxima vez que los dos se hallaran a solas, él confiaría en la condesa como un amigo, no como un potencial amante. Ésta era la mejor forma de despistarla. La condesa ya no debía dar por sentado el interés sentimental del joven. Era necesario que considerara la posibilidad de que a él sólo le interesara entablar una amistad con ella.

Ninón planificó todo con sumo cuidado. Una vez que la condesa se sintiera confundida en cuanto a las verdaderas intenciones del marqués, habría llegado el momento de ponerla celosa. Durante el encuentro siguiente, que se produciría en una de las principales fiestas celebradas en París, el marqués se haría presente acompañado por una hermosa mujer, que a su vez tenía amigas igualmente bellas. De este modo, la esquiva condesa vería al marqués rodeado de las mujeres más llamativas de París, lo

cual no sólo la haría arder de celos, sino que le haría notar que el marqués era deseado y admirado por otras mujeres. A Ninón le costó mucho lograr que el marqués comprendiera esta estratagema, pero le explicó con paciencia que una mujer que se interesa por un hombre quiere comprobar que otras mujeres también se fijan en él. Esto no sólo incrementa de inmediato su valor, sino que la satisfacción de arrebatárselo a sus rivales resulta muy gratificante.

Una vez que la condesa estuviese celosa y desconcertada, habría llegado el momento de seducirla. Siguiendo las instrucciones de Ninón, el marqués dejaría de presentarse en reuniones en que la condesa esperara verlo. Luego, de manera sorpresiva, aparecería en salones que nunca antes había frecuentado, pero a los que la condesa concurría con asiduidad. Así, a ella le resultaría imposible predecir los movimientos del marqués. Todo esto la conduciría a un estado de confusión emocional, requisito indispensable para toda seducción exitosa.

El marqués, a lo largo de varias semanas, siguió con exactitud las instrucciones de su mentora, y Ninón controlaba los progresos del joven. A través de su red privada de espías, se enteró de que la condesa se reía más de las gracias del marqués y escuchaba con mayor atención sus historias; supo que la condesa comenzó, de repente, a hacer averiguaciones acerca del marqués. Los amigos de Ninón le confiaron que, en reuniones sociales en las que se encontraban el marqués y la joven condesa, ésta no lo perdía de vista. Ninón estaba segura de que la joven iba cayendo presa del encanto de su admirador. Era cuestión de semanas, o quizá de uno o dos meses, pero, si todo seguía su curso normal, la fortaleza no tardaría en caer.

Algunos días más tarde, el marqués se encontraba en la casa de la joven condesa. Ambos estaban solos. De pronto, él se mostró de forma por completo diferente. Obedeciendo a sus propios impulsos, en lugar de seguir las instrucciones de Ninón, tomó entre las suyas las manos de la condesa y le confesó que estaba perdidamente enamorado de ella. La joven se mostró confundida, una reacción que el marqués no esperaba; luego adoptó una actitud de fría cortesía y se excusó. Durante el resto de la velada lo evitó con cuidado y ni siquiera acudió a despedirlo. Las siguientes veces que el joven fue a visitarla, se le informó que la condesa no se encontraba en la casa. Cuando al fin ella accedió a verlo de nuevo, cada uno se sentía incómodo en la presencia del otro. El encanto se había roto.

Interpretación

Ninón de Lenclos lo sabía todo sobre el arte del amor. Los más grandes escritores, pensadores y políticos de la época habían sido sus amantes, incluidos La Rochefoucauld, Moliére y Richelieu. Para ella, la seducción era un juego que había que practicar con suma habilidad. A medida que envejecía, su reputación iba en

aumento y las principales familias de Francia le enviaban a sus hijos para que los instruyera en las artes del amor.

Ninón sabía que hombres y mujeres son muy diferentes, pero que, cuando de la seducción se trata, sienten lo. mismo: en el fondo de su ser, a menudo saben que los seducen, pero ceden porque disfrutan de esa seducción de que son objeto. Es un placer dejarse llevar y permitir que la otra persona nos conduzca a un país de maravillas. Todo lo relacionado con la seducción depende, sin embargo, de veladas e indirectas sugerencias. Usted no puede formular sus intenciones sin rodeos o revelarlas directamente; por el contrario, deberá despistar al objeto de sus desvelos. Para rendirse a sus intenciones, la otra persona debe sentirse un tanto desorientada. Deberá confundir las señales: demuestre interés por otro hombre u otra mujer, luego sugiera estar interesado en la persona a la que intenta seducir, luego finja indiferencia, y así sucesivamente. Este esquema de acción no sólo confunde sino que excita.

Imagínese esta historia desde la perspectiva de la joven condesa: después de algunos de los pasos dados por el marqués, sintió que el joven la tornaba objeto de un juego, pero ese juego le encantaba. No sabía hacia dónde la conduciría, pero le resultaba muy interesante. Los movimientos de él la intrigaban y la mantenían expectante, ansiosa por ver cuál sería el próximo paso. Incluso disfrutaba de sus celos y de su confusión interior, porqué a veces cualquier emoción es mejor que el aburrimiento de la certeza. Quizás el marqués tuviera motivaciones ocultas, como la mayoría de los hombres. Pero ella estaba dispuesta a esperar y ver qué pasaba. Tal vez, si la espera se hubiese prolongado lo suficiente, los motivos finales de él no habrían importado demasiado.

Pero en el momento en que el marqués pronunció la palabra fatal —"amor"— todo cambió. Ya no se trataba de un juego con emocionantes altibajos, sino de una tosca manifestación de pasión. Las intenciones del joven quedaron reveladas: la estaba seduciendo. Con esta actitud, todo lo que había hecho antes ahora se veía bajo una luz diferente. Todo lo que antes había sido misterioso y encantador, ahora resultaba obvio y sin gracia. La condesa se sintió avergonzada y usada. Y cerró una puerta que nunca volvería a abrir.

Que no te consideren un tramposo, aunque hoy sea imposible vivir sin serlo.
Haz que tu mayor astucia radique en encubrir lo que parece ser una actitud astuta.
Baltasar Gracián, 1601-1658

OBSERVANCIA DE LA LEY

En 1850, el joven Otto von Bismarck, que entonces tenía treinta y cinco años de edad y era representante ante el parlamento prusiano, se encontraba en un punto crítico de su carrera. El tema del momento era la unificación de los diversos estados (incluida Prusia) en los que Alemania se encontraba dividida- en aquel tiempo, y la amenaza de una guerra con Austria, el poderoso vecino del sur que aspiraba a mantener débil y dividida a Alemania y amenazaba,'incluso con la intervención armada, en caso de que el país intentara unificarse. El príncipe Guillermo, primero en la línea de sucesión del trono de Prusia, abogaba por ir a la guerra y el parlamento se adhirió a su causa, preparado para respaldar cualquier movilización de tropas. Los únicos que se oponían a la guerra eran el rey de Prusia, Federico Guillermo N, y sus ministros, que preferían aplacar a los poderosos austríacos.

Durante toda su carrera, Bismarck había. respaldado con lealtad, y hasta con pasión, el poder y la supremacía de Prusia. Soñaba con una Alemania unificada y con hacer la guerra contra Austria y humillar al país que durante tanto tiempo había logrado mantener dividida a Alemania. Como ex soldado, veía la guerra como algo glorioso.

Bismarck fue el hombre que años más tarde diría: "Los grandes problemas de esta época no se resuelven con discursos o votaciones mayoritarias, sino a sangre y hierro".

Patriota apasionado y amante de la gloria militar, Bismarck, sin embargo, pronunció un discurso ante el Parlamento, durante el apogeo de la fiebre bélica, que dejó atónitos a quienes lo escucharon. "iDesdichado del estadista que hace la guerra sin una razón que siga siendo válida cuando esa guerra haya concluido! -dijo Bismarck-. Después de la guerra, todos ustedes verán estos asuntos desde una perspectiva diferente. ¿Tendrán entonces el coraje de dirigirse al campesino que contempla las cenizas de su granja, o al hombre tullido, o al padre que ha perdido a sus hijos?" Bismarck no sólo siguió hablando de la locura de la guerra sino que -y esto fue lo más extraño de todo- elogió a Austria y defendió su proceder. Su discurso iba en contra de todo lo que él mismo representaba. Las consecuencias de sus palabras fueron inmediatas. Si Bismarck estaba en contra de la guerra... ¿qué significado tenía esa actitud? Otros representantes se sintieron confundidos y algunos modificaron su voto. Finalmente, el rey y sus ministros ganaron y la guerra pudo evitarse.

Algunas semanas después del ignominioso discurso de Bismarck, el rey, agradecido por su apoyo a la paz, lo nombró ministro del gabinete. Años más tarde se convirtió en Primer Ministro de Prusia. En esta función logró, al fin, conducir a su país y a su pacifista rey a una guerra contra Austria, en la que aplastó al poderoso imperio; luego estableció un poderoso Estado alemán, con Prusia a la cabeza.

Interpretación

En el momento de su discurso, en 1850, Bismarck realizó diversos cálculos. En primer lugar, consideraba que los militares prusianos, que no estaban a la altura de otros ejércitos europeos, no se hallaban preparados para una guerra, por lo cual era muy probable que ganara Austria, con desastrosos resultados para el futuro. Segundo, si se perdía la guerra y Bismarck la hubiese apoyado, su carrera política se vería gravemente afectada. El rey y sus ministros conservadores deseaban la paz. Bismarck buscaba el poder. La respuesta consistía en disuadir al pueblo y apoyar una causa que en realidad detestaba, diciendo cosas que, si las hubiese escuchado de boca de otra persona, le habrían arrancado una carcajada burlona. De esa forma engañó a todo el país. Fue gracias a ese discurso que Bismarck fue nombrado ministro por el rey, una posición a partir de la cual accedió muy pronto al cargo de Primer Ministro y obtuvo el poder necesario para fortalecer el ejército prusiano y lograr lo que en verdad había deseado todo el tiempo: la humillación de Austria y la unificación de Alemania bajo el liderazgo prusiano.

Bismarck fue, sin duda alguna, uno de los estadistas más hábiles de la historia, un maestro en la estrategia y en el engaño. En el caso citado, nadie sospechaba cuáles eran sus verdaderos objetivos. Si hubiese proclamado sus verdaderas intenciones, argumentando que era mejor esperar y presentar lucha más adelante, no habría logrado imponer sus ideas, dado que la mayoría de los prusianos deseaba la guerra en aquel mismo instante, pues creía, erróneamente, que su ejército era superior al austríaco. Si le hubiese seguido el juego al rey, tampoco habría logrado su objetivo, porque el rey habría desconfiado de su ambición y dudado de su sinceridad.

Al disimular sus verdaderas intenciones y emitir señales que confundieron a su audiencia, engañó a todo el mundo, ocultó sus propósitos reales y logró todo cuanto ambicionaba. Éste es el poder que tiene el ocultar las verdaderas intenciones.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La mayoría de las personas son como un libro abierto. Dicen lo que sienten, manifiestan abiertamente sus opiniones en la primera oportunidad que se les presenta y revelan sus planes e intenciones. Lo hacen por razones diversas. En primer lugar, es fácil y natural desear hablar sobre lo que uno siente y sobre los planes que tiene para el futuro. Sofrenar la lengua y controlar con cuidado lo que se revela exige un gran esfuerzo. En segundo lugar, muchas personas creen que siendo abiertos y honestos se ganan el afecto de los demás. Sin embargo, están en un gran error. La sinceridad es un instrumento romo, que hace sangrar más de lo que corta. Lo más probable es que con la sinceridad logren ofender a la gente. Es mucho más prudente medir y

adecuar las palabras, y decir a la gente lo que desea oír, y no enfrentarla con la cruda y desagradable realidad de lo que uno siente o piensa. Y, por encima de todo, el ser desinhibidamente franco lo convertirá en un individuo tan predecible y conocido, que resultará casi imposible respetarlo o temerle. El poder no cae en manos de una persona incapaz de inspirar ninguna de estas dos cosas.

Si usted ansía obtener poder, deje de lado ya mismo la sinceridad y aprenda el arte de disimular sus intenciones. Cuando lo domine, siempre correrá con ventaja con respecto a los demás. Hay una verdad muy simple acerca de la naturaleza humana, que constituye el elemento básico de la habilidad de ocultar nuestras verdaderas intenciones: el primer instinto del ser humano siempre es creer en las apariencias. No se puede ir por la vida dudando de la realidad de lo que vemos y oímos, imaginando que las apariencias ocultan otra cosa; esto terminaría por agotarnos y aterrarnos. Debido a esto, resulta relativamente fácil disimular nuestras verdaderas intenciones. Basta con presentar un objeto que supuestamente deseamos, un objetivo que en apariencia queremos alcanzar, ante la vista de los demás y tomarán por realidad esas apariencias. Una vez que su atención se centre en el señuelo, no se dan cuenta de las verdaderas intenciones. En el arte de la seducción, emita señales contradictorias, tales como deseo e indiferencia, y no sólo despistará a los demás sino que encenderá su deseo de poseerlo.

Una táctica que suele resultar eficaz **como** pista falsa es la de aparentar apoyar una idea o causa por entero opuesta a sus verdaderos sentimientos. (Bismarck utilizó esta táctica en forma muy efectiva en su discurso de 1850.)' La mayoría de la gente supondrá que, simplemente, ha cambiado de opinión, dado que no es frecuente jugar con tanta ligereza con algo tan emotivo como las opiniones y los valores personales. Lo mismo vale para cualquier objeto de deseo presentado como señuelo: simule desear algo que en realidad no le interesa obtener, y logrará despistar a sus enemigos, que cometerán todo tipo de errores de cálculo.

Durante la guerra de la Sucesión Española, en 1711, el Duque de Marlborough, comandante de la armada británica, deseaba destruir un fuerte francés de importancia clave, ya que protegía un paso vital a través de Francia. Sin embargo, sabía que, si llegaba a destruirlo, los franceses descubrirían de inmediato sus verdaderas intenciones: avanzar por aquel camino. De modo que, en lugar de destruirlo, capturó aquel fuerte y dejó allí parte de sus tropas, simulando que deseaba utilizarlo para sus propios fines. Los franceses atacaron el fuerte y el duque dejó que lo recuperaran. Una vez que los franceses volvieron a ocuparlo, fueron *ellos* quienes lo destruyeron, convencidos de que el duque lo pretendía por alguna razón estratégica importante. Sin el fuerte, el camino había quedado sin protección y Marlborough pudo entrar en Francia sin problemas.

Utilice esta táctica de la manera siguiente: oculte sus intenciones, no cerrándose (con lo que se arriesga a sugerir que guarda un secreto, y despertar sospechas), sino hablando sin cesar de sus deseos y objetivos... pero no los verdaderos. Con esto matará tres pájaros de un tiro: parecerá una persona amable, abierta y confiada; ocultará sus verdaderas intenciones; y hará que sus rivales pierdan un tiempo precioso defendiendo el flanco equivocado.

Otra herramienta poderosa para despistar a la gente es la franqueza falsa. La gente tiende a confundir franqueza con sinceridad. Recuerde que el primer impulso es creer en las apariencias, y, dado que todos valoran la sinceridad y *quieren* creer en la sinceridad de quienes los rodean, rara vez dudarán de usted o adivinarán sus verdaderas intenciones. El aparentar creer en lo que usted dice confiere un gran peso a sus palabras. Es así como algo engañó y destruyó a Otello: en vista de la profundidad de sus emociones y la aparente sinceridad de su preocupación por la supuesta infidelidad de Desdémona, ¿cómo podía Otello desconfiar de él? Así fue también como el gran estafador Yelloiv Kid Weil pudo engañar a sus incautas víctimas: simulando creer absoluta y profundamente en el señuelo que les ponía delante de sus narices (acciones falsas, un caballo de carrera destinado a perder), hacía que su realidad fuese difícil de cuestionar. Por supuesto que es importante no ir demasiado lejos en este campo. La franqueza es una herramienta traicionera: si usted se muestra demasiado apasionado, despertará sospechas en los demás. Muéstrese medido y creíble, o su ardid será detectado.

Para convertir su falsa sinceridad en un arma eficaz para ocultar sus intenciones, defienda su fe en la franqueza y en la transparencia como valores sociales importantes. Hágalo en la forma más pública posible. Enfatice su posición sobre el tema; proclame, de tanto en tanto, algún pensamiento en el que crea profundamente, pero cuídese, por supuesto, de que en realidad sea irrelevante o insignificante. Talleyrand, el ministro de Napoleón Bonaparte, era un maestro en ganarse la confianza de la gente revelando algún secreto aparente. Esta simulada confidencia —que no era más que un señuelo— lograba extraer una confidencia real de parte de la otra persona.

Recuerde: los mejores burladores hacen todo lo que está a su alcance para enmascarar su carácter de bribones. Cultivan un aire de sinceridad en un área para disimular su accionar artero en otra. La franqueza no es más que un señuelo entre las armas de su arsenal.

2a PARTE: UTILICE UNA CORTINA DE HUMO PARA OCULTAR SUS ACTOS.

El engaño es siempre la mejor de las estrategias, pero aun el mejor de los engaños exige una cortina de humo para distraer la atención de la gente respecto de nuestras verdaderas intenciones. Una fachada neutra —como, por ejemplo, la impenetrable "cara de póquer"— suele ser la cortina de humo perfecta, que oculta sus intenciones tras algo confortable y familiar. Si usted dirige a sus víctimas por un sendero conocido, no se darán cuenta cuando las conduzca a una trampa.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

En 1910, un tal señor Sam Geezil, de Chicago, vendió su comercio por casi un millón de dólares. Abandonó casi todas sus actividades de negocios y se dedicó sólo a la administración de sus numerosas propiedades; en el fondo, no obstante, añoraba sus tiempos de comerciante. Cierto día, un joven llamado Joseph Weil lo visitó en su oficina y le dijo que quena comprar un departamento que Geezil había puesto en venta. Geezil le explicó los términos del negocio: el precio era de 8.000 dólares, pero pedía un anticipo de sólo 2.000. Weil respondió que lo pensaría, pero regresó al día siguiente y ofreció pagar al contado el precio total de 8.000 dólares, siempre y cuando Geezil pudiese esperar algunos días, hasta que Weil lograra concretar cierto negocio. Aunque estaba casi retirado de su actividad, Geezil, como hábil comerciante que siempre había sido, sintió curiosidad por saber cómo era posible que Weil dispusiera de tanto dinero en efectivo (el monto equivaldría hoy en día a unos 150.000 dólares) en tan poco tiempo. Weil se mostró reacio a dar explicaciones y se apresuró a cambiar de tema. Sin embargo, ante la insistencia de Geezil, y después de que éste le aseguró absoluta reserva, Weil le contó la siguiente historia:

El tío de Weil era secretario de un círculo de financistas multimillonarios. Diez años antes, estos acaudalados caballeros habían comprado una cabaña de caza en Michigan, a muy bajo precio. La cabaña no se había usado durante años, por lo que decidieron venderla, y pidieron al tío de Weil que obtuviera por ella el dinero que pudiera. Por motivos personales —muy fundados—, hacía años que el tío guardaba cierto resentimiento contra los millonarios, y aquélla sería la oportunidad de desquitarse. Vendería la propiedad a 35.000 dólares a un testaferro (la tarea de Weil consistía en encontrarlo). Los hombres de finanzas tenían tanto dinero que no les preocuparía el precio tan bajo. El testaferro, a su vez, revendería la propiedad por su precio real, alrededor de 155.000 dólares. El tío, Weil y el tercer hombre dividirían entre ellos las ganancias de esta segunda venta.

JEHÚ, REY DE ISRAEL, SIMULA VENERAR AL ÍDOLO BAAL

Después Jehú reunió a todo el pueblo y le dijo: "Ahab sirvió poco a Baal; Jehú le servirá más. Llamad, pues, a mí a todos los profetas de Baal, a todos los sacerdotes, sin que quede ni uno solo, porque quiero ofrecer a Baal un gran sacrificio. El que falte no vivirá". Jehú obraba arteramente para exterminar a los servidores de Baal. Dijo, pues: "Promulgad una fiesta en honor de Baal". Promulgáronla, enviando mensajeros por todo Israel, y llegaron todos los servidores de Baal, sin que ni uno dejara de venir, y entraron en la casa de Baal, que se llenó de bote en bote....Y fue Jehú a la casa de Baal... y dijo a los servidores de Baal: "Mirad y ved si por acaso hay aquí entre vosotros algún servidor de Yavé o si están sólo los servidores de Baal". Y entró Jehú para ofrecer sacrificios y holocaustos.

.lehá habla apostado fuera a ochenta hombres, diciéndoles: "Cualquiera que dejare escapar a alguno de estos que yo pongo en vuestras manos me responderá de su vida con la suya". Cuando hubieron acabado de ofrecer los sacrificios y holocaustos, .lehá dijo a los de su guardia y a los oficiales: "Entrad y matadlos, sin que salga alguno". Los de la guardia y los oficiales/ pasáronlos a todos a cuchillo y los arrojaron fuera, y se fueron al debir *del templo de Baal. Sacaron luego las estelas del templo de Baal y las quemaron. Destrozaron los pilares de Baal y derribaron el templo, e hicieron de él una cloaca, que todavía lubsiste hoy. Así exterminó .lehá a Baal de en medio de Israel.*

ANTIGUO TESTAMENTO, 2 REYES, 10:18-28

Toda la transacción sería absolutamente legal, y además serviría a una causa justa: la venganza del tío.

Geezil había escuchado lo suficiente; quería ser el testaferro. Weil se mostró reacio a involucrarlo en el asunto, pero Geezil no cedía; la idea de ganar una suma importante y embarcarse en una pequeña aventura lo entusiasmaba. Weil le explicó que él tendría que poner los 35.000 dólares en efectivo para realizar la operación. Geezil, que era millonario, respondió que podría conseguir el dinero sin dificultades. Al fin Weil accedió a concertar una reunión entre el tío, Geezil y los financistas, en la ciudad de Galesburg, Illinois.

En el tren que los condujo a Galesburg, Geezil conoció al tío, un hombre imponente, con el que conversó con entusiasmo sobre temas de negocios. Weil llevó también a otro hombre, de nombre George Gross. Weil le explicó a Geezil que él era entrenador de boxeadores, que Gross era uno de los boxeadores más promisorios, que estaba entrenando y que lo había llevado para asegurarse de que se mantuviese en forma. Gross, de cabello entrecano y vientre prominente, no tenía demasiado aspecto de boxeador, pero Geezil estaba tan entusiasmado con el negocio que iba a realizar, que no prestó mayor atención a la apariencia poco atlética del hombre.

Cuando llegaron a Galesburg, Weil y su tío se fueron a buscar a los financistas, mientras Geezil esperaba en un cuarto de hotel con Gross, que de inmediato se vistió con su equipo de boxeador y comenzó a practicar golpes. Geezil, distraído, no reparó en que el boxeador comenzó a jadear mucho al cabo de pocos minutos de ejercicio, aunque su estilo parecía bastante creíble. Una hora después, Weil y su tío regresaron con los financistas, un grupo de hombres de aspecto impresionante e intimidados, vestidos todos con trajes caros. La reunión se desarrolló sin contratiempos y los financistas accedieron a vender la cabaña de caza a Geezil, que ya había transferido los 35.000 dólares a un Banco local.

Liquidado ese negocio menor, los financistas se reclinaron en sus sillones y comenzaron a discutir de altas finanzas, dejando caer el nombre "J. P. Morgan" como si conocieran muy bien a ese hombre. Por último, uno de ellos reparó en el boxeador, que se hallaba en un rincón del cuarto. Weil les explicó la razón de la presencia de Gross allí. Uno de los financistas comentó que él también tenía un boxeador amigo, y cuando dio su nombre Weil se echó a reír y afirmó que Gross podría derrotarlo con toda facilidad. La conversación fue subiendo de tono, hasta convertirse en una acalorada discusión. Weil desafió a los financistas a apostar al ganador, y ellos accedieron con avidez. La pelea se llevaría a cabo al día siguiente.

En cuanto los hombres de finanzas se retiraron, el tío, sin reparar en la presencia de Geezil, se enfureció con Weil; le dijo que no tenían dinero suficiente para apostar y que, una vez que los financistas se dieran cuenta, él perdería su puesto. Weil se

disculpó por haberlo metido en semejante apuro, pero de inmediato ideó un plan: como conocía muy bien al otro boxeador, calculaba que con un pequeño soborno podrían arreglar la pelea. ¿Pero de dónde sacarían el dinero para la apuesta?, planteó el tío. Sin esos fondos, quedaban fuera del juego. Al fin intervino Geezil. Dado que no quería comprometer *su* negocio y le importaba ganar la buena voluntad de Weil y de su tío, ofreció sus 35.000 dólares como parte de la apuesta. Aunque perdiera esa suma, haría transferir otro tanto y aun ganaría dinero con la venta de la cabaña. El tío y el sobrino le agradecieron. Con sus propios 15.000 dólares, más los 35.000 de Geezil, tendrían suficiente dinero para la apuesta. Aquella noche, mientras miraba a los dos boxeadores que ensayaban la pelea, en el cuarto del hotel Greezil disfrutaba de antemano de las suculentas ganancias que obtendría tanto de la pelea como de la venta de la cabaña.

La pelea tuvo lugar al día siguiente, en un gimnasio. Weil se encargó del dinero, guardado, para mayor seguridad, en una caja cerrada. Todo se desarrolló tal como lo habían planeado en el hotel. Los financistas miraban con expresión sombría el mal desempeño de su boxeador, y Geezil soñaba con el dinero fácil que estaba por ganar. Pero, de pronto, un inesperado *swing* del boxeador de los financistas dio en pleno rostro de Gross, haciéndolo caer. Cuando golpeó contra la lona, la sangre le brotó a borbotones de la boca. Tras un acceso de tos, quedó tendido, inmóvil.

Uno de los financistas, que había sido médico, le tomó el pulso; Gross estaba muerto. Los millonarios entraron en pánico; todos debían desaparecer de allí antes de que llegara la policía, ya que podrían ser acusados de asesinato.

Aterrado, Geezil huyó del gimnasio y regresó a Chicago, dejando atrás sus 35.000 dólares, que le parecieron un precio bajo por evitar verse implicado en un crimen. Nunca quiso volver a ver ni a Weil ni a ninguno de los otros protagonistas de aquel episodio.

En cuanto Geezil se fue, Gross se levantó por sus propios medios. La sangre que le había brotado de la boca, había salido de un pequeño globo lleno con sangre de gallina y agua caliente, oculto en su boca. Todo el asunto había sido manipulado de manera magistral por Weil, conocido como "The Yellow Kid", uno de los estafadores más creativos de la historia. Weil repartió los 35.000 dólares con los financistas y los dos boxeadores (todos estafadores, como él), una bonita ganancia por un trabajo de pocos días.

CRUCE DISIMULADAMENTE EL OCÉANO A PLENA LUZ DEL DÍA

Esto significa crear un frente que, con el tiempo, termina impregnado de un clima o una impresión de familiaridad, dentro de la cual el estratega puede maniobrar de modo invisible, mientras los ojos de todo el mundo están preparados sólo para ver lo obviamente familiar.

"LAS TREINTA Y SEIS ESTRATEGIAS", CITADO EN *THE JAPANESE ART OF WAR,*

THOMAS CLEARY, 1991

Interpretación

Yellow Kid había elegido a Geezil como la víctima ideal, mucho antes de montar su golpe magistral. Sabía que la treta del *match* de boxeo sería el medio perfecto para sacarle el dinero de manera rápida y definitiva. Pero también sabía que, si hubiera intentado

interesar a Geezil de entrada en el asunto del boxeo, habría fracasado. Tenía que ocultar sus verdaderas intenciones y distraer la atención de su víctima, creando una cortina de humo que, en este caso, fue la venta de la cabaña de caza_

Durante el viaje en tren y en el cuarto del hotel, la mente de Geezil estuvo por completo absorta en el negocio pendiente, el dinero fácil que ganaría y la oportunidad de codearse con hombres de las altas finanzas. Esto demuestra el poder de distracción de una cortina de humo. Enfrascado en su negocio, la atención de Geezil pudo ser orientada con facilidad hacia el encuentro de boxeo, pero sólo cuando ya era demasiado tarde para que se diera cuenta de los detalles que habrían delatado a Gross. La pelea, después de todo, dependía del soborno y no del estado fisico del boxeador. Y, al final del episodio, Geezil se sintió tan aterrado ante la supuesta muerte del boxeador, que se olvidó por completo de su dinero.

Aprenda del Yellow Kid: una fachada familiar y poco llamativa es la cortina de humo ideal. Encare a su víctima con una idea que parezca de lo más normal, común y corriente: un negocio, una intriga financiera. La mente de la persona a la que intenta manipular estará ocupada y no sospechará nada. Será entonces cuando, con suma cautela, usted lo conducirá hacia el camino lateral y la resbaladiza pendiente por la que caerá, sin remedio, en la trampa.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

A mediados de la década de los 20, los poderosos y dictatoriales jefes militares de Etiopía se dieron cuenta de pronto de que un joven de la nobleza, de nombre Haile Selasie, también conocido como el Ras Tafari, los estaba superando a todos y se hallaba muy cerca de proclamarse líder absoluto del país y unificar Etiopía por primera vez en décadas. La mayoría de sus rivales no llegaba a comprender cómo era posible que aquel hombre esmirriado, callado y de modales suaves hubiera llegado a tener tanto poder. Sin embargo, en 1927 Selasie logró convocar a todos los caudillos, uno a uno, a Addis Abeba, para que le declararan su lealtad y lo reconocieran como líder.

Algunos se apresuraron a hacerlo, otros titubearon, pero sólo uno, Dejazmach Balcha de Sidamo, osó desafiar a Selasie. Hombre violento y fanfarrón, Balcha era un gran guerrero y consideraba al nuevo líder débil e indigno de su cargo. Se mantuvo ostensiblemente alejado de la capital del país. Al fin, Selasie, con su actitud cortés pero firme, le ordenó que acudiera a la cita. El caudillo decidió obedecer la orden, pero se propuso aprovechar la oportunidad para revertir la suerte del aspirante al trono de Etiopía: iría a Addis Abeba con un ejército de 10.000 hombres, una fuerza lo bastante grande como para iniciar, dado el caso, una guerra civil. Apostó sus imponentes fuerzas en un

valle, a unos cinco kilómetros de la capital, y esperó como lo haría un rey. Selasie tendría que ir a él.

Selasie envió emisarios para invitarlo a un banquete en su honor. Pero Balcha, que no era ningún tonto, conocía bien la historia de su país y sabía que otros reyes y gobernantes de Etiopía habían utilizado la excusa del banquete como trampa. Una vez que estuviese ebrio, Selasie lo arrestaría o mandaría asesinar. Para dar a entender que conocía el juego, contestó que aceptaría la invitación siempre y cuando pudiese llevar su guardia personal: 600 de sus mejores hombres, todos armados y dispuestos a defenderlo y a defenderse. Para gran sorpresa de Balcha, Selasie le contestó, con la mayor cortesía, que se sentiría muy honrado de recibir a esos guerreros.

Cuando iban camino hacia el banquete, Balcha advirtió a sus soldados que no se embriagaran y que se mantuvieran alerta. Cuando llegaron al palacio, Selasie hizo gala de una actitud encantadora. Rindió pleitesía a Balcha y lo trató como si necesitara con desesperación su apoyo y cooperación. Pero Balcha no se dejó seducir y advirtió a Selasie que, si él no regresaba a su campamento para el anochecer, su ejército tenía órdenes de atacar la ciudad. Selasie se mostró herido por tal desconfianza. Durante la comida, cuando llegó el momento tradicional de entonar cánticos en honor de los líderes de Etiopía, el anfitrión ordenó que sólo se cantaran loas al caudillo de Sidamo. Balcha tuvo la impresión de que había logrado intimidar a Selasie y se convenció de que, en los días venideros, sería él quien ganaría la partida.

Al caer la tarde, Balcha y sus soldados iniciaron el regreso al campamento en medio de cánticos y gran algarabía. Mirando por sobre su hombro hacia la capital, Balcha ya planeaba su estrategia, seguro de que en pocas semanas sus soldados entrarían triunfantes en la ciudad y Selasie se hallaría prisionero o muerto. Sin embargo, a medida que se iban aproximando al campamento, Balcha notó que algo terrible había sucedido. Donde antes se levantaban carpas multicolores hasta donde alcanzaba la vista, ahora no había absolutamente nada, sólo el humo de una que otra fogata extinguida. ¿Qué demonios había ocurrido?

Un testigo le relató lo sucedido. Durante el banquete, un gran ejército, al mando de un aliado de Selasie, se había aproximado al campamento de Balcha por una ruta lateral, que éste no había visto. Sin embargo, el ejército no llegaba en pie de guerra: sabiendo que Balcha había oído desde la ciudad el ruido de un encuentro bélico, y que habría regresado a toda prisa con su escolta de 600 hombres, Selasie había armado a sus tropas con cestos llenos de oro y dinero en efectivo. Rodearon el ejército de Balcha y procedieron a comprar hasta la última de sus armas. No resultó dificil intimidar a los pocos que se rehusaron. Al cabo de pocas horas, las fuerzas de Balcha, desarmadas, se habían dispersado en todas direcciones.

Al comprender el peligro en que se encontraba, Balcha resolvió dirigirse hacia el sur con sus 600 soldados para reagrupar sus tropas, pero el mismo ejército que había desarmado a sus soldados le bloqueó el camino. La otra salida consistía en marchar sobre la capital, pero Selasie había dispuesto un ejército numeroso para defender Addis Abeba. Cual hábil jugador de ajedrez, había previsto los movimientos de Balcha y lo había puesto jaque mate. Por primera vez en su vida, Balcha se rindió. Para purgar sus pecados de orgullo y ambición, accedió a recluirse en un monasterio.

Interpretación

Durante el largo reinado de Selasie, nadie logró explicarse cabalmente cuál era su secreto. Los etíopes admiran a los líderes fuertes y feroces, y sin embargo Selasie, que se mostraba como un hombre gentil *y* pacífico, gobernó más tiempo que ninguno de sus predecesores. Sin impacientarse ni enojarse jamás, seducía a sus víctimas con dulces sonrisas, obnubilándolas con su encanto y su deferencia antes de atacar. En el caso de Balcha, Selasie jugó con la desconfianza del hombre y con su temor de que el banquete fuera en realidad una trampa. Y así fue, aunque no del tipo que el caudillo esperaba. La táctica de Selasie de aplacar los temores de Balcha —al permitirle concurrir al banquete con su guardia personal y hacerle sentir que era él quien controlaba la situación— creó una densa cortina de humo que cubrió lo que en realidad sucedía a cinco kilómetros de distancia.

Recuerde: los paranoicos y los desconfiados suelen ser los más fáciles de engañar. Procure ganar su confianza en un área *y* tendrá la perfecta cortina de humo que les impedirá ver la otra, por la cual usted podrá acercarse para asestarles un golpe mortal. Un gesto de ayuda o de aparente sinceridad, o una actitud que sugiera que la otra persona controla la situación, son los elementos perfectos para distraer la atención respecto de sus verdaderas intenciones.

Montada de forma adecuada, la cortina de humo es un arma de gran poder. A Selasie le permitió destruir por completo a su enemigo, sin disparar un solo tiro.

No subestime el poder de Tafari. Se escurre sigilosamente como un ratón, pero tiene las mandíbulas de un león.
Últimas palabras ***de Bakha de Sidamo, antes de ingresar en el monasterio.***

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Si usted cree que los impostores son personajes pintorescos que despistan y desconciertan con elaboradas mentiras y "cuentos del tío", está müy equivocado. Los mejores burladores utilizan una fachada inocente para no llamar la atención sobre su persona. Saben que las palabras y los gestos extravagantes de inmediato

despiertan sospechas. Ellos, en cambio, se ocultan tras una máscara familiar, banal, inofensiva. En el caso del "negocio" de Yellow Kid Weil con Sam Geezil, lo familiar era la transacción comercial. En el caso etíope, fue la obsequiosidad desconcertante de Seilase, es decir, exactamente, lo que Balcha esperaba de un caudillo más débil que él.

Una vez que haya adormecido la atención del incauto con lo familiar, lo habitual, la víctima no se dará cuenta de la argucia que se está perpetrando a sus espaldas. Esto se basa en una verdad muy simple: la gente sólo puede centrar su atención en una cosa a la vez. Les resulta demasiado dificil imaginar que la persona inofensiva y en apariencia sincera con la que están tratando, planee, en forma simultánea, cómo tenderles una trampa. Cuanto más gris y uniforme sea la cortina de humo, tanto mejor ocultará sus intenciones. Con el señuelo y con las pistas falsas logrará distraer a la gente; con la cortina de humo adormecerá a sus víctimas y las atraerá hacia la red que les ha tendido. Por la fuerza hipnótica que encierra, ésta suele ser la mejor forma de ocultar sus intenciones.

La cortina de humo más simple es la expresión facial. Tras una fachada inofensiva y hermética es posible planear todo tipo de confusión, sin que ésta sea detectada. Es el arma que han perfeccionado de modo magistral los hombres más poderosos de la historia. Se decía que nadie era capaz de descifrar la expresión de Franklin D. Roosevelt. El barón James Rothschild disimuló, durante toda su vida, sus verdaderos pensamientos tras una inofensiva sonrisa y una presencia anodina. Stendhal le escribió a Talleyrand: "Nunca vi un rostro menos revelador". Henry Kissinger aburría mortalmente a sus contrincantes a la mesa de negociaciones, con su voz monótona, su aspecto insulso y su interminable letanía de detalles. Entonces, cuando los ojos de los demás ya parpadeaban de tedio los sacudía de golpe con una lista de condiciones audaces. Tomados por sorpresa, resultaba fácil intimidarlos. Como explica un manual de póquer: "Mientras está jugando su mano, el buen jugador rara vez se desenvuelve como un actor. Por el contrario, pone de manifiesto una conducta totalmente inexpresiva que reduce al mínimo las posibilidades de interpretación, frustra y confunde al contrincante y permite una mayor concentración".

La cortina de humo es un concepto adaptable y puede ponerse en práctica en muchos niveles distintos, pero todos ellos juegan con los principios psicológicos de la distracción y de la confusión. Una de las cortinas de humo más eficaces es el *gesto noble.* La gente quiere creer en gestos aparentemente nobles y aceptarlos como genuinos, ya que esa confianza resulta placentera. Raras veces notan cuán engañosos pueden ser estos gestos.

En cierta oportunidad, el *marchand* Joseph Duveen se vio frente a un problema terrible. Los millonarios que venían

pagando altos precios por los cuadros que él vendía iban quedándose sin espacio en las paredes y, con el incremento de los impuestos a la herencia, era poco probable que siguieran comprando obras de arte. La solución a este problema fue el Museo Nacional de Bellas Artes de Washington, D. C., creado por Duveen cuando logró que Andrew Mellon donara su colección. El Museo Nacional de Bellas Artes era la perfecta fachada para Duveen. Sus clientes, con un solo gesto de generosidad al donar sus obras al museo, lograban eludir impuestos, liberar espacio en sus mansiones para nuevas adquisiciones, y reducir la cantidad de cuadros en circulación en el mercado, con lo cual ejercían una presión alcista sobre los precios. Todo esto lo lograban apareciendo, al mismo tiempo, como generosos benefactores públicos.

Otra cortina de humo eficaz es el esquema, el artilugio de establecer una serie de acciones que inducen a la víctima a creer que usted seguirá actuando siempre de la misma manera. El esquema juega con la psicología de lo previsible, ya que nuestros comportamientos se adecuan a esquemas determinados, o al menos eso es lo que queremos creer.

En 1878, uno de los grandes capitalistas de la época, Jay Gould, creó una empresa que en poco tiempo comenzó a constituir una amenaza para el monopolio telegráfico de la empresa Western Union. Los directores de Western Union resolvieron comprar la empresa de Gould.

Para ello tuvieron que desembolsar una suma importante, pero consideraron que habían logrado deshacerse de una peligrosa competencia. Sin embargo, algunos meses más tarde Gould apareció de nuevo en escena, quejándose de que había sido tratado injustamente. Creó otra empresa para competir con Western Union y su nueva adquisición. Los hechos se repitieron: Western Union le compró la empresa para eliminar la competencia. Gould repitió el mismo proceso una tercera vez, pero en este caso apuntó a la yugular: llevó adelante una adquisición agresiva y sangrienta y logró quedarse con el control absoluto de Western Union. Había establecido un esquema que indujo a los directores de Western Union a creer que su objetivo era ser comprado por una suma importante. Una vez que le pagaban, se quedaban tranquilos, sin darse cuenta de que Gould apuntaba mucho más alto. El esquema es un arma poderosa, puesto que induce a la otra persona a esperar lo opuesto de lo que usted realmente se propone hacer.

Otra debilidad psicológica sobre la cual se puede construir una cortina de humo es la tendencia a confundir las apariencias con la realidad. En general, la gente siente que si algo parece pertenecer a su grupo, esa pertenencia debería ser real. Este hábito hace que la fusión sin transiciones resulte un proceder sumamente eficaz. El truco es muy simple: basta con fusionarse con quienes lo rodean. Cuanto más completa sea esta fusión,

menos llamará la atención. Hoy se sabe que durante la Guerra Fría, en las décadas de los 50 y 60, un grupo de funcionarios del gobierno británico pasaba información secreta a la Union Soviética. Sus maniobras permanecieron inadvertidas durante años porque en apariencia eran tipos decentes que habían ido a las mejores escuelas y se adecuaban a la perfección a su entorno. La capacidad de fusionarse con el entorno constituye la cortina de humo perfecta para cualquier tipo de espionaje. Cuanto mejor lo haga, tanto mejor logrará disimular sus verdaderas intenciones.

Recuerde: necesitará paciencia y humildad para apagar sus colores brillantes y ponerse la máscara que le permita pasar inadvertido. No se desespere por tener que llevar una máscara tan anodina. A menudo será su "indescifrabilidad" lo que le permitirá atraer a la gente y parecer una persona de mucho poder.

Imagen: una piel de oveja. Una oveja nunca saquea, una oveja nunca engaña, una oveja es tonta y dócil. Cubierto con una piel de oveja, un zorro puede entrar en el gallinero sin ser detectado.

Autoridad: ¿Oyó hablar alguna vez de un hábil general que intenta tomar por sorpresa una ciudadela y anuncia su plan al enemigo? Disimule su propósito y oculte sus progresos. No revele sus designios en toda su magnitud, hasta que ya no haya forma de oponerse a ellos, es decir, hasta que el combate haya concluido. Obtenga la victoria antes de declarar la guerra. En otras palabras, imite a quienes, al mejor estilo de los guerreros, no permiten que nadie conozca sus designios, salvo el país asolado por el que acaban de pasar. (Ninón de Lenclos, 1623-1706)

INVALIDACIÓN

No hay cortina de humo, señuelo, falsa sinceridad ni ninguna otra táctica de distracción que logre ocultar sus intenciones si usted ya tiene fama de estafador. A medida que vaya avanzando en edad y que se incrementen sus éxitos, le resultará cada vez más difícil disimular sus tretas y engaños. Todo el mundo sabe de sus trampas; si insiste en hacerse el ingenuo, corre el riesgo de parecer el más grande de los hipócritas, lo que limitará seriamente su campo de acción. En tales casos es mejor sincerarse, actuar de frente y aparecer como el rufián honesto o, mejor aún, el rufián arrepentido. No sólo lo admirarán por su franqueza sino que, lo más maravilloso y sorprendente de todo, podrá seguir aplicando sus estratagemas.

A medida que P. T. Barnum, el rey del fraude del siglo xix, fue envejeciendo, aprendió a usar su fama de gran estafador. Cierta vez organizó una cacería de búfalos en Nueva Jersey, con indígenas y algunos búfalos llevados al lugar ex profeso. Promovió la ocasión como una genuina cacería, pero la farsa resultó tan evidente que la multitud reunida allí, en lugar de enfurecerse y reclamar la devolución de su dinero, se divirtió muchísimo. Todos sabían que Barnum hacía todo tipo de trampas todo el tiempo; aquél era el secreto de su éxito y lo amaban por ello. Barnum aprendió la lección y dejó de disfrazar sus engaños e incluso los confesó en una reveladora autobiografía. Como dijo Kierkegaard, "El mundo quiere que lo engañen".

Por último, a pesar de que es más sabio distraer la atención de sus propósitos presentando una fachada inofensiva y familiar, hay veces en que el gesto colorido o sospechoso es la táctica de distracción perfecta. Los grandes charlatanes de feria de la Europa de los siglos xvit y xviii utilizaban el humor y la diversión para engañar a su público, que, embelesado por un gran espectáculo, no percibía las verdaderas intenciones de aquellos charlatanes. Así, el charlatán en jefe llegaba a la ciudad en un coche negro tirado por caballos negros, acompañado de payasos, saltimbanquis y equilibristas que atraían al público hacia sus demostraciones de elixires y pociones mágicas. El charlatán hacía creer que su negocio era divertir a la gente, cuando su verdadero negocio era, de hecho, la venta de elixires y pociones.

El espectáculo y el entretenimiento son, sin duda, excelentes herramientas para disimular sus intenciones, pero no se los puede utilizar indefinidamente. El público se cansa y desconfía y, con el tiempo, se da cuenta de la trampa. La verdad es que los charlatanes de antaño tenían que pasar con rapidez de ciudad en ciudad, antes de que se corriera la voz de que sus pociones no surtían efecto y que la diversión no era más que una trampa. Por el contrario, gente poderosa con una fachada inofensiva —los Talleyrand, los Rothschild, los Selassie— puede ejercer el engaño en un mismo lugar y durante toda su vida. Su actuación nunca pierde el encanto y rara vez despierta la sospecha de sus víctimas. La colorida cortina de humo deberá utilizarse con mucha cautela y sólo en las ocasiones apropiadas.

LEY N°

4

DIGA SIEMPRE MENOS DE LO NECESARIO

CRITERIO

Cuando intente impresionar a la gente con palabras, tenga en cuenta que cuanto más diga tanto más vulnerable será y tanto menor control de la situación tendrá. Incluso cuando lo que diga sea sólo una banalidad parecerá una idea original si la plantea en forma vaga, abierta y enigmática. Las personas poderosas impresionan e intimidan por su parquedad. Cuanto más hable, mayor será el riesgo de decir alguna tontería.

Cayo Coriolano fue un gran héroe militar de la antigua Roma. Durante la primera mitad del siglo v a.C. ganó numerosas batallas que salvaron, una y otra vez, a la ciudad del desastre. Dadó que pasaba la mayor parte del tiempo en los campos de batalla, pocos eran los romanos que lo conocían personalmente, lo que lo convirtió en una especie de figura legendaria.

En el año 454 a.C., Coriolano decidió que había llegado el momento de explotar su fama y entrar en la política. Se postuló para el alto cargo de cónsul. La tradición imponía que los candidatos a tan encumbrada posición pronunciaran un discurso público al iniciar su campaña electoral. Cuando Coriolano se presentó ante el pueblo, comenzó por mostrar las docenas de cicatrices provocadas por las heridas sufridas a lo largo de siete años de luchar por Roma. Muy pocos de los presentes prestaron atención al extenso discurso que a continuación pronunció Coriolano. Aquellas cicatrices, prueba tangible de su valor y su patriotismo, conmovieron al pueblo hasta las lágrimas. El triunfo electoral de Coriolano parecía asegurado.

Sin embargo, llegado el día de la elección, Coriolano ingresó en el foro escoltado por todo el Senado y por los patricios que conformaban la aristocracia de la ciudad. El común de la gente se sintió confundida ante semejante alarde de confianza en un resultado electoral favorable.

De inmediato, Coriolano pronunció su segundo discurso, dirigiéndose en particular- a los ciudadanos acaudalados que lo habían acompañado al foro. Su tono fue arrogante e insolente. Afirmó estar seguro de obtener la mayoría de los votos, se jactó de sus hazañas en el campo de batalla, hizo algunas bromas irónicas que sólo eran comprendidas y compartidas por los patricios, acusó con agresividad a sus contrincantes e hizo especulaciones sobre las riquezas que procuraría para Roma. Esta vez el pueblo lo escuchó: no se había percatado de que su legendario militar era también un engreído fanfarrón.

Las noticias acerca del segundo discurso de Coriolano se difundieron con rapidez por toda Roma, y el pueblo se congregó en masa para asegurarse de que no fuese electo. Derrotado, Coriolano volvió al campo de batalla, amargado y jurando vengarse del pueblo que había votado en su contra. Algunas semanas más tarde llegó a Roma un importante cargamento de granos. El Senado estaba preparado para distribuir el alimento gratuitamente entre el pueblo, pero cuando se disponían a someter esa decisión a votación, apareció Coriolano en escena y subió al estrado del Senado. En su discurso afirmó que una distribución masiva de ese tipo tendría un efecto negativo en la ciudad. Varios senadores se plegaron a su posición y el voto sobre la distribución gratuita fracasó. Coriolano no se detuvo allí: acto seguido condenó el concepto básico de la democracia y propuso deshacerse de los representantes de la clase plebeya —los

Cuando en 1944, las cosas le fueron mal [el guionista cinematográfico] Michael Arlen se fue a Nueva York. Para ahogar sus penas, visitó el famoso restaurante 21. En el vestíbulo se encontró con Sam Goldwyn, quien le dio el consejo poco práctico de comprar caballos de carrera. En el bar, Arlen se encontró con Louis B. Mayer, un viejo conocido, quien le preguntó cuáles eran sus planes para el futuro. "Recién estuve hablando con Sam Goldwyn...", comenzó Arlen. "¿Cuánto le ofreció?", lo interrumpió Mayer. "No lo suficiente", contestó Arlen evasivamente. "¿Aceptaría quince mil por un contrato por treinta semanas?", preguntó Mayer. Esta vez, Arlen no titubeó y respondió simplemente: "Sí".

THE LITTLE, BROWN BOOK OF ANECDOTES, CLIFTON FADIMAN, ED., 1985

Una anécdota muy conocida sobre Kissinger se relaciona con un informe en el que Winston Lord había trabajado durante días. Le entregó el trabajo a Kissinger y éste se lo devolvió con una nota que decía: "¿Esto es lo mejor que puede hacer?". Lord reescribió y pulió el Informe y se lo volvió a dar a Kissinger, y de

tribunos— y entregar el gobierno de la ciudad exclusivamente a los patricios.

Cuando se corrió la noticia sobre el último discurso de Coriolano, la ira de la plebe no conoció límites. Los tribunos fueron enviados al Senado para exigir que Coriolano compareciera ante ellos. Coriolano se negó. En toda la ciudad se realizaron manifestaciones y se produjeron tumultos. El Senado, temeroso de la ira de la plebe, al fin votó a favor de la distribución gratuita de los granos. Los tribunos quedaron satisfechos, pero el pueblo exigía una disculpa pública de Coriolano. Si se mostraba arrepentido de su actitud y accedía a callar de allí en adelante sus opiniones, se le permitiría regresar al campo de batalla.

Coriolano apareció una última vez ante el pueblo, que se dispuso a escucharlo en respetuoso silencio. Comenzó a hablar en tono quedo y medido, pero a medida que avanzaba en su discurso se volvía cada vez más agresivo y hasta profería insultos. Su tono era arrogante; su expresión, despectiva. Cuanto más hablaba, más se iba enfureciendo la plebe. Por último lo silenciaron a gritos.

Después de una consulta interna, los tribunos condenaron a muerte a Coriolano y ordenaron a los magistrados que el militar fuese llevado de inmediato a lo alto de la roca Tarpeya y arrojado al abismo. La plebe, entusiasmada, apoyó la decisión. Sin embargo, los patricios lograron intervenir y la sentencia fue conmutada por la condena a destierro de por vida. Cuando el pueblo se enteró de que el gran héroe militar de Roma nunca más regresaría a la ciudad, salió a celebrar a las calles. Nunca antes se había visto semejante celebración, ni siquiera ante la derrota de un enemigo extranjero.

Interpretación

Antes de su ingreso en la política, el nombre de Coriolano despertaba admiración y respeto.

Sus triunfos en el campo de batalla lo mostraban como a un hombre de gran valor y coraje. Dado que los ciudadanos sabían muy poco de él, se empezaron a tejer todo tipo de leyendas en torno de su nombre. Sin embargo, en el momento en que se presentó ante los ciudadanos de Roma y dijo lo que en realidad sentía y pensaba, todo el misterio y toda la grandeza se esfumaron. Fanfarroneaba y profería amenazas como un soldado cualquiera. Insultaba y difamaba a sus contrincantes como si se sintiera amenazado e inseguro. De pronto ya no era en absoluto lo que la gente había imaginado. La discrepancia entre la leyenda y la realidad resultó una enorme desilusión para quienes querían creer en su héroe. Cuanto más hablaba Coriolano, tanto menos poderoso se lo veía. Una persona incapaz de controlar sus palabras es también una persona incapaz de controlarse a sí misma por lo tanto es indigna de respeto.

Si Coriolano hubiese hablado menos, la plebe nunca habría

nuevo le fue devuelto con la misma pregunta tajante. Después de volver a elaborarlo una vez más —y de recibir una vez más la misma pregunta por parte de Kissinger—, Lord contestó en el mismo tono: "¡Maldita sea! Sí, es lo mejor que puedo hacer". A lo cual Kissinger replicó: "Bien, si es as4 ahora sí lo voy a leer".

KISSINGER, WALTER ISAACSON, 1992

El Rey [Luis my] mantiene los asuntos de Estado en el más absoluto secreto. Los ministros asisten a las reuniones del Consejo, pero él sólo les confía sus planes cuando ha reflexionado extensamente acerca de ellos y ha llegado a una decisión definitiva. Quisiera que usted pudiese ver al rey. Su expresión es inescrutable. Sus ojos son los de un zorro. Nunca discute los asuntos de Estado salvo con sus ministros, en las reuniones del Consejo. Cuando habla con los cortesanos se refiere, simplemente, a sus respectivas prerrogativas u obligaciones. Aun la más frívola de sus expresiones tiene el aire de ser el pronunciamiento de un oráculo.

PRIMI VISCONTI, CITADO EN *Luis XIV*, LOUIS BERTRAND, 1928

tenido motivos para sentirse ofendida por él y nunca hubiese conocido sus verdaderos sentimientos. Coriolano habría conservado su poderoso aura, sin duda lo habrían elegido cónsul y, entonces sí, habría podido consumar sus objetivos antidemocráticos. Pero la lengua humana es una bestia que muy pocos saben dominar. Forcejea constantemente por escapar de su jaula y, si no se la adiestra de la manera adecuada, se vuelve contra uno y le causa problemas. Aquellos que despilfarran el tesoro de sus palabras no pueden acumular poder.

Las ostras se abren por completo cuando hay Luna llena; y cuando los cangrejos ven una ostra abierta, tiran dentro de ella una piedrita o un trozo de alga, a fin de que la ostra no pueda volver a cerrarse y el cangrejo pueda devorarla. Éste es también el destino de quien abre demasiado la boca, con lo cual se pone a merced del que lo escucha.

Leonardo da Vinci, 1452-1519

OBSERVANCIA DE LA LEY

En la corte de Luis xiv, los nobles y los ministros pasaban días y noches enteros debatiendo temas de Estado. Consultaban, discutían, hacían y rompían todo tipo de alianzas, y volvían a discutir hasta que al fin llegaba el momento crucial: dos de ellos eran elegidos para presentar al rey las dos posturas opuestas, para que luego el soberano optara por una. Una vez elegidas estas personas, se planteaba otro tipo de discusión: ¿Cómo se realizaría la presentación del tema? ¿Qué argumentos resultarían atractivos al rey y cuáles le inspirarían rechazo? ¿A qué hora del día y en qué lugar del palacio sería más conveniente que los representantes lo abordaran? ¿Cuáles serían las expresiones faciales más convincentes?

Por fin, una vez acordados todos estos detalles, llegaba el momento crucial. Los dos hombres abordaban a Luis xiv —siempre de forma delicada y comedida— y cuando éste les prestaba atención presentaban el tema en cuestión explayándose sobre las distintas opciones.

Luis xiv solía escuchar en silencio, con expresión enigmática. Cuando, ya finalizada la exposición, los emisarios le preguntaban cuál era su opinión, el rey los miraba y les decía: "Ya veré", y se retiraba.

Los ministros y cortesanos no volvían a oírle una palabra más sobre el tema; simplemente veían el resultado, semanas después, cuando el soberano tomaba una decisión y actuaba en consecuencia. Jamás se molestaba en volver a consultarlos sobre el asunto.

Las palabras irrespetuosas de un súbdito suelen calar más hondo que el recuerdo de sus delitos.. El difunto duque de Essex le dijo a la reina Isabel que sus condiciones eran tan retorcidas como su esqueleto; esta expresión le costó la cabeza, lo que no le hubiese costado su insurrección, a no ser por esas palabras

SIR WALTER RALEIGH, 1554-1618

Interpretación

Luis xiv era un hombre de muy pocas palabras. Su frase más famosa, *"L'état c'est mor* (El Estado soy yo), no podría ser más concisa, y sin embargo más elocuente. Su famoso "Ya veré" era sólo una de varias frases muy breves que aplicaba a todo tipo de preguntas y pedidos.

Luis xiv no siempre había sido así. De joven, era conocido por su locuacidad, y se deleitaba con su propia elocuencia. La actitud taciturna de su madurez era algo impuesto, una máscara que usaba para desconcertar a quienes lo rodeaban. Nadie sabía con exactitud cuál era su posición ni podía predecir sus reacciones. Nadie podía intentar engañarlo diciéndole lo que creía que él quería oír, ya que nadie sabía qué era lo que deseaba oír. Al hablar y hablar ante el silencioso Luis XIV, los cortesanos revelaban más y más sobre sí mismos, información que luego el rey utilizaría contra ellos de-manera muy eficaz.

A la larga, el silencio de Luis xiv aterrorizaba y sojuzgaba a quienes lo rodeaban. Ése era uno de los pilares de su poder. Como escribió Saint-Simon: "Nadie sabía tan bien como él cómo vender sus palabras, su sonrisa, e incluso sus miradas. En él todo era valioso, porque creaba diferencias, y su majestuosidad era realzada por su parquedad".

Para *un ministro es más perjudicial decir tonterías que cometerlas.*
Cardenal de Retz, 1613-1679

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En muchos aspectos, el poder es un juego de apariencias, y cuando usted dice menos de lo necesario parecerá inevitablemente más grande y poderoso de lo que en realidad es. Su silencio hará sentir incómodos a los demás. El ser humano es una máquina que de continuo interpreta *y* explica; necesita saber qué es lo que usted está pensando. Si usted controla con cuidado lo que revela, los otros no pueden adivinar sus intenciones ni el significado real de sus manifestaciones.

Sus respuestas breves y sus silencios pondrán a los demás a la defensiva y, nerviosos, tratarán de llenar el silencio con todo tipo de comentarios que revelarán información valiosa sobre sí mismos y sus debilidades. Saldrán de una reunión con usted sintiendo que algo les ha sido robado y se irán ponderando cada palabra que usted haya dicho. Esta atención especial a sus breves comentarios no hará más que incrementar su poder.

Decir menos de lo necesario no es algo reservado a reyes y estadistas. En la mayor parte de los aspectos de nuestra vida, cuanto menos diga, tanto más profundo y misterioso parecerá. De joven, el artista Andy Warhol comprendió que en general resulta imposible lograr que la gente haga lo que uno quiere con sólo hablarle. Se vuelven contra uno, y hacen exactamente lo

contrario, o desobedecen las indicaciones por el simple gusto de desobedecer. En cierta oportunidad, Warhol le dijo a un amigo: "Aprendí que uno tiene más poder cuando se calla la boca".
Más adelante, Warhol utilizó esta estrategia con gran éxito. Sus entrevistas eran verdaderos ejercicios de discurso oracular: solía decir algo vago y ambiguo y el entrevistador se rompía la cabeza tratando de descubrir el significado de sus palabras, imaginando que había algún profundo significado oculto tras sus frases carentes de significado. Warhol raras veces hablaba de su trabajo, sino que dejaba que los demás lo interpretaran. Decía haber aprendido esa técnica del maestro del enigma, Marcel Duchamp, otro artista del siglo xx que se dio cuenta bien pronto de que, cuanto menos decía de su obra, más la gente hablaba de ella. Y cuanto más hablaba la gente de su obra, tanto más valiosa se tornaba ésta.

Al decir menos de lo necesario se genera la apariencia de significado y poder. Además, cuanto menos diga, menos riesgo correrá de decir algo tonto, hasta peligroso. En 1825, un nuevo zar, Nicolás i, subió al trono de Rusia. De inmediato estalló una rebelión liderada por los liberales, que exigían la modernización del país, es decir, que sus industrias y sus estructuras civiles se pusieran a la altura de las del resto de Europa. Nicolás i aplastó brutalmente aquella rebelión (la insurrección decembrista) y condenó a muerte a uno de sus líderes, Kondraty Ryleyev. El día de la ejecución, Ryleyev subió a la horca y le pusieron la soga al cuello. Cuando se, abrió la trampa, la cuerda se cortó y el hombre cayó al suelo. En aquella época, hechos como éste eran considerados como señales de la Providencia o de la voluntad divina y el hombre que se salvaba de esta forma de una ejecución solía ser indultado. Cuando Ryleyev se puso de pie, sucio y magullado pero convencido de haber salvado la vida, le gritó a la muchedumbre: "¿Ven? En Rusia no hacen nada bien... ¡Ni siquiera son capaces de fabricar una buena soga!".
De inmediato un mensajero se dirigió hacia el Palacio de Invierno con las noticias de la fallida ejecución. Furioso por el frustrante desenlace, Nicolás i se dispuso, sin embargo, a firmar el perdón. De pronto preguntó: "¿Ryleyev dijo algo después de este milagro?". "Señor —le contestó el mensajero—, dijo que en Rusia ni siquiera sabemos fabricar una soga."

"En este caso —replicó el zar— vamos a demostrarle lo contrario." Tras estas palabras, rompió el papel. Al día siguiente Ryleyev fue llevado de nuevo a la horca. Esta vez la cuerda no se cortó.

Aprenda la lección: una vez que las palabras han salido de su boca, no es posible retirarlas. Manténgalas bajo control. Tenga especial cuidado con el sarcasmo: la satisfacción momentánea que obtenga con sus cáusticas palabras siempre será menor que el precio que deberá pagar por ellas.

Imagen: El oráculo de Delfos. Cuando los visitantes consultaban el oráculo de Delfos, la sacerdotisa pronunciaba algunas palabras enigmáticas que parecían tener un importante contenido. Nadie desobedecía las palabras del oráculo: ejercían poder sobre la vida y la muerte de quienes lo consultaban.

Autoridad: nunca comience a mover los labios antes que sus subordinados. Cuanto más tiempo guarde en silencio, más pronto sus labios los demás moverán. Y a medida que ellos muevan los labios, usted podrá entender sus verdaderas intenciones... Si el soberano no se muestra misterioso, los ministros encontrarán la oportunidad para exigir y exigir. (Han-fei-tzu, filósofo chino, siglo III a.C.)

INVALIDACIÓN

Hay momentos en los que no es inteligente guardar silencio. El silencio puede despertar sospechas e incluso inseguridad, sobre todo en sus superiores. Un comentario vago o ambiguo puede exponerlo a interpretaciones que usted no espera ni desea. El silencio y el decir menos de lo necesario es un arte que debe ejercerse con cautela y en las situaciones adecuadas. A veces es más inteligente imitar al bufón de la corte, que se hace el tonto pero sabe que es más inteligente que el rey. Habla, habla y entretiene, y nadie sospecha que es mucho más que un simple tonto.

A veces, las palabras también pueden actuar como una especie de cortina de humo, útil para engañar a sus adversarios. Al llenar con palabras los oídos de su interlocutor, puede distraerlo e hipnotizarlo. Cuanto más hable, menos sospechoso resultará. Las personas verborrágicas no suelen ser consideradas falsas o manipuladoras, sino incapaces y poco sofisticadas. Éste es el reverso de la política del silencio empleada por los poderosos: hablando más y mostrándose más débil y menos inteligente que su víctima, podrá engañarla con suma facilidad.

LEY N°

5

CASI TODO DEPENDE DE SU PRESTIGIO; DEFIÉNDALO A MUERTE

CRITERIO

Su renombre y su prestigio constituyen la piedra angular del poder. Basta el prestigio para intimidar y ganar. Sin embargo, una vez que decae, usted se tornará vulnerable y será atacado por todos los flancos. Convierta su prestigio en una fortaleza inexpugnable. Manténgase alerta frente a cualquier tipo *de ataques potenciales y desbarátelos antes de que se produzcan. Al mismo tiempo, aprenda a destruir a sus enemigos abriendo brechas en la reputación de ellos. Luego dé un paso al costado y deje que la opinión pública los crucifique.*

OBSERVANCIA DE LA LEY I

Durante la guerra de los Tres Reinos, ocurrida en China (207-265 d.C.), el gran general Chuko Liang, que lideraba las fuerzas del reino Shu, envió a su nutrido ejército hacia un campamento distante, mientras él se quedaba descansando en una pequeña ciudad, con sólo un puñado de soldados. De pronto los centinelas le comunicaron la alarmante noticia de que se acercaba una fuerza enemiga de más de 150.000 hombres al mando de Sima Yi. Como sólo contaba con un centenar de hombres para defenderlo, la situación de Chuko Liang era desesperada. El enemigo lograría capturar al fin a ese renombrado líder militar.

Sin lamentarse de su suerte ni desperdiciar tiempo en tratar de imaginar cómo lo habían tomado desprevenido, Liang ordenó a sus tropas arriar las banderas, abrir las puertas de la ciudad y ocultarse. Luego se sentó en la parte más visible de la muralla que rodeaba la ciudad, vestido con una túnica taoísta. Encendió incienso, pulsó su laúd y comenzó a cantar. Pocos minutos más tarde vio que el enorme ejército enemigo se acercaba, constituido por una interminable falange de soldados. Simulando no verlos, Liang continuó cantando y tocando el laúd.

Pronto el ejército enemigo llegó ante las puertas de la ciudad. Al frente iba Sima Yi, quien de inmediato reconoció al hombre sentado sobre la muralla.

Sin embargo, mientras sus soldados se impacientaban por ingresar por las puertas abiertas en la ciudad sin custodia, Sima Yi titubeó, los retuvo y, tras estudiar largamente a Liang, sentado sobre la muralla, ordenó a sus tropas que se retiraran de inmediato y a toda velocidad.

Interpretación

Chuko Liang era conocido por el apodo de "Dragón Dormido". Sus proezas durante la guerra de los Tres Reinos fueron legendarias. En cierta oportunidad llegó a su campamento un hombre que, tras afirmar que era un teniente despedido de las fuerzas enemigas, ofreció ayuda e información. Liang se percató enseguida de que se trataba de una trampa. Aquel hombre no era un desertor sino un espía, y era preciso decapitarlo. Sin embargo, a último momento, cuando el hacha ya estaba por caer, Liang detuvo la ejecución y ofreció respetar la vida del hombre si consentía en convertirse en un doble agente. Agradecido y aterrado, el hombre accedió y comenzó a suministrar información falsa al enemigo. Liang ganó batalla tras batalla.

En otra ocasión, Liang robó un sello militar para forjar documentación falsa que enviara a las tropas enemigas a sitios distantes. Una vez dispersas, logró capturar tres ciudades, con lo cual consiguió dominar un corredor dentro del reino enemigo. También mediante artimañas hizo creer al enemigo que uno de sus mejores generales era un traidor, con lo cual lo obligó a escapar y unirse a las fuerzas de Liang. El Dragón Dormido

LOS ANIMALES ENFERMOS DE LA PESTE

Mal que el terror difunde por doquiera, / que los cielos furiosos inventaron, / y con él los delitos castigaron / del hombre y de la fiera. / La peste, pues nombrarla es necesario, / capaz de enriquecer en sólo un día / el Aqueronte oscuro y funerario, / contra las pobres bestias combatía, / hiriéndolas de suerte / que si algunas huyeron de la muerte / todas fueron al menos atacadas. / Ya no estaban las pobres ocupadas/ en buscar el sustento / de una existencia moribunda y vana; / de tomar alimento / jamás les daba gana, / ni lobos ni raposas acechaban / a la presa inocente. / Las tórtolas del nido escapaban, / no más amor ni júbilo se siente. / Celebra el León consejo: "Pueblo amigo, / —dice a las bestias—, pienso que los cielos / de nuestras graves culpas en castigo, / tantos males permiten, tantos duelos; / que de nosotros el mayor culpable / por el pueblo se inmole generoso; / de ese modo tal vez le será dable / lograr nuestra salud, nuestro reposo. / De la historia nos dicen las lecciones / que en semejantes tristes ocasiones/ se han hecho siempre sacrificios tales; / vamos a examinar sin indulgencia, / y justos e imparciales, / y con

sincero afán, nuestra conciencia. / En cuanto a mí, diré que arrebatado / por torpes apetitos y groseros, / glotón he devorado / muchísimos corderos. / Aquellos infelices, ¿qué me hacían? / Nada, no fui por ellos ofendido. / Y a veces devorar me ha sucedido / al pastor que tenían. / Dispuesto estoy, si debo, al sacrificio, / pero, según mi júicio, / cada cual será bueno / que confiese aquí al punto su malicia, / y quien esté de crímenes más lleno / perecerá en justicia". / "Sois Señor, en extremo bondadoso / y muy escrupuloso / —el Zorro replicó—. ¿Pués qué? ¿pecado / es de canalla vil haber gustado? / De ninguna manera. Generoso, / comiéndolos, Señor, habéis estado, / y es para ellos una honra inapreciable. / Respecto del pastor, el miserable / eso y más merecía, / pues que pertenecía I al número de gentes sin criterio / que quieren ejercer irracionales / un quimérico imperio / sobre todos los pobres animales." / Así dijo el Raposo, y a dos manos /al punto le aplaudieron / todos los cortesanos. / Profundizar los casos no quisieron / del Tigre ni del Oso ni otros varios, / todos patibularios, / todos animales pendencieros, / hasta el simple mastín, eran juzgados / unos mansos corderos / por esos sapientísimos jurados. /Al fin al tribunal dijo el Pollino: "Me acuerdo de que un día / por el prado pasé de una abadía, / y el

cultivó con esmero su reputación de ser uno de los hombres más sagaces e inteligentes de China, alguien que siempre se guardaba un as en la manga. Esa fama, tan poderosa como cualquier otra arma, llenaba de terror a sus enemigos.

Sima Yi había luchado contra Chuko Liang docenas de veces y lo conocía bien. Cuando llegó a la ciudad vacía y vio a Liang orando sobre la muralla, quedó atónito. La túnica taoísta, los cánticos, el incienso... todo eso no podía ser sino un juego para intimidar al enemigo. Sima Yi supuso que Liang lo estaba provocando, desafiándolo a caer en su trampa. El juego era tan obvio que, por un momento, Yi pensó que Liang de veras estaba solo y desesperado. Pero su temor a Liang era tan grande que no se atrevió a averiguar la verdad. Esto muestra con claridad el poder que tiene la reputación. Es capaz de poner a la defensiva a todo un ejército, e incluso obligarlo a la retirada, sin disparar una sola flecha.

Porque, como dice Cicerón, aun aquellos que desprecian la fama quieren que los libros que escriben contra ella lleven su nombre bajo el título y esperan acceder a la fama despreciándola. Todo lo demás es negociable: podemos ceder nuestros bienes e incluso nuestra vida a nuestros amigos; pero es muy difícil que alguien acceda a compartir su fama o ceder a alguien su reputación.

Montaigne, 1533-1592

OBSERVANCIA DE LA LEY II

En 1841, el joven P. T. Barnum, que trataba de afirmar su reputación de ser el principal productor de espectáculos de los Estados Unidos, decidió comprar el American Museum de Manhattan y convertirlo en una colección de curiosidades que le aseguraría la fama. El problema era que no tenía dinero. Pedían 15.000 dólares por el museo, pero Barnum logró presentar una propuesta que resultó atractiva a los dueños de la institución, a pesar de que en ella se sustituía el dinero en efectivo por docenas de garantías y referencias. Los propietarios llegaron a un acuerdo verbal con Barnum, pero a último momento el socio principal cambió de idea y el museo y su colección fueron vendidos a los directores del Peale's Museum. Barnum estaba furioso, pero el socio le explicó que "los negocios son los negocios" y que el museo se había vendido al Peale's porque éste tenía una gran reputación, cosa de la que Barnum carecía.

Barnum decidió de inmediato que, ya que no tenía reputación para poder negociar, su único recurso consistía en arruinar la reputación de Peale's. De modo que inició una campaña de cartas a los diarios, en las que acusaba a los dueños del Peale's de ser una banda de "directivos bancarios fundidos" que no tenían ni idea de cómo manejar un museo o entretener al público. Advirtió al público que no comprara acciones de Peale's,

porque la compra de otro museo debilitaría los recursos de la empresa. La campaña resultó eficaz, las acciones cayeron de manera estrepitosa y, perdida la confianza en la reputación y los antecedentes de Peale's, los dueños del American Museum desistieron de la transacción y vendieron todo a Barnum.

Al Peale's le llevó años recuperarse y sus dueños nunca olvidaron lo que Barnum les había hecho. El señor Peale en persona decidió atacar a Barnum forjándose fama de dedicarse al "entretenimiento intelectual" y promoviendo los programas del museo como más científicos que los de su vulgar competidor. El hipnotismo era una de las atracciones "científicas" del Peale's y durante un tiempo logró atraer multitudes y tener mucho éxito. Barnum decidió defenderse, atacando de nuevo la reputación del Peale's.

Organizó un espectáculo de hipnotismo durante cuyo transcurso él mismo, en apariencia, lograba que una niña entrara en trance. Una vez que la pequeña parecía sumida en profundo trance, Barnum trataba de hipnotizar a personas del público, pero, por mucho que lo intentara, ninguno de los espectadores entraba en trance y muchos se echaban a reír. Frustrado por el fracaso, Barnum anunció al fin que, para probar que el trance de la niña era real, le cortaría un dedo de la mano sin que ella se diera cuenta. Pero en cuanto comenzó a afilar el cuchillo, la niña abrió los ojos y salió corriendo, para gran regocijo del público. Barnum repitió esta y otras parodias durante varias semanas. Al poco tiempo, ya nadie podía tomar en serio el espectáculo del Peale's y la afluencia de público decayó marcadamente, hasta que, al cabo de unas semanas, el espectáculo tuvo que cerrar. Durante los años siguientes, Barnum logró establecer una reputación de audaz y consumado productor de espectáculos, fama que perduró durante toda su vida. Peale, por su parte, nunca logró recuperar su buena reputación.

hambre, la ocasión, el heno fino, / y el Diablo, que tal vez me tentaría, / robar me hicieron del decoro en mengua, / lo que se coge de heno con la lengua". A estas palabras, todo el Parlamento /grita contra el jumento. / Aunque muy lego, se levanta un Lobo, / y un discurso pronuncia en que elocuente /pide que se degüelle incontinente / al que audaz cometió tan grave robo. /El Borrico sarnoso / era sin duda causa de los males / que la salud turbaban y el reposo / de tantos animales. / ¡Comer la yerba ajena... ! / ¡Oh, Burro maldecido...! / Y condenado fue a la última pena / como el más formidable forajido. / El mundo califica ciegamente: /al uno, criminal, juzga inocente; / al otro, sin delito, ve culpable.

LAS MEJORES FÁBULAS DE LA FONTAINE,
JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

Interpretación

Barnum utilizó dos tácticas diferentes para arruinar la reputación de Peale. La primera era simple: manifestó sus dudas sobre la estabilidad y la solvencia del museo. La duda es un arma poderosa: una vez que ha sido sembrada mediante insidiosos rumores, su contrincante se encuentra frente a un dilema terrible. Por un lado, puede negar los rumores, e incluso demostrar que usted lo ha difamado. Sin embargo, siempre quedará la sombra de la duda: ¿Por qué se defiende tan desesperadamente? ¿Acaso hay un atisbo de verdad en los rumores que procura desmentir? Por otra parte, si su contrincante toma por el camino más fácil y lo ignora, las dudas, al no ser refutadas, se irán fortaleciendo. Si la táctica se ejecuta de la manera correcta, sembrar rumores puede enfurecer y desestabilizar a sus rivales de tal forma que al intentar defenderse cometerán innumerables errores. Ésta es el arma perfecta para quienes no tienen aún reputación propia.

Una vez que Barnum hubo establecido su reputación, utilizó la segunda táctica, es decir, la de hacer demostraciones de un falso hipnotismo, para ridiculizar la reputación de su rival. También esto resultó exitoso. Una vez que se haya ganado una sólida base de respeto, ridiculizar a su contrincante pone a éste a la defensiva *y,* al mismo tiempo, dirige la atención hacia usted, enfatizando su propia reputación. Los insultos y las calumnias abiertas son acciones demasiado crudas y chocantes, que pueden causar más daño que beneficios. No obstante, la ironía sutil y 14 burla inteligente sugieren que usted tiene confianza en su propio valor y que disfruta de una broma a costa de su rival. Una fachada de humor le dará una apariencia graciosa e inofensiva, mientras usted destruye la reputación de su rival.

Es más fácil soportar una mala conciencia que una mala reputación.
Friedrich Nietzsche, 1844-1900

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La gente que nos rodea, incluso nuestros mejores amigos, siempre serán, en cierta medida, misteriosos e insondables. Sus caracteres tienen recovecos secretos que nunca revelarán. Pensándolo bien, la imposibilidad de conocer a fondo a los demás puede resultar algo perturbador, dado que haría imposible juzgar y evaluar a los demás. Es por eso que preferimos ignorar ese hecho y juzgar a la gente sobre la base de sus apariencias, lo que salta a la vista: la ropa, los gestos, las palabras y las acciones. En el ámbito social, las apariencias son el barómetro que utilizamos para juzgar a los demás, algo que nunca debemos olvidar. Un paso en falso, un cambio torpe o repentino en su apariencia, puede resultar desastroso.

De ahí que fabricar y mantener una reputación creada por uno mismo, resulte de primordial importancia.

Esa reputación lo protegerá en el peligroso juego de las apariencias, pues distraerá el ojo avizor de los demás, les impedirá saber cómo es usted en realidad y le otorgará un importante grado de control sobre la manera como lo juzga el mundo, es decir, lo sitúa en una posición de poder. La reputación tiene el poder de la magia: basta un golpe de esa varita para duplicar su fuerza. También puede hacer que la gente huya de usted. Que una misma acción parezca brillante o aterradora depende por completo de la reputación de quien la realiza.

En la antigua corte china del reino de Wei había un hombre llamado Mi Tzu-hsia, conocido por sus extraordinarias educación y gentileza. Se convirtió en el favorito del gobernante. En Wei había una ley que decía que "a quienquiera que viaje secretamente en el carruaje del rey se le cortarán los pies", pero cuando la madre de Mi Tzu-hsia se enfermó, éste utilizó el carruaje real para visitarla, afirmando que su dueño le había dado permiso. Cuando

el rey se enteró del hecho, comentó: "¡Qué hijo devoto y ejemplar que es Mi Tzu-hsia! ¡Por amor a su madre, hasta se olvidó de que estaba cometiendo un delito que podría costarle los pies!".

En otra oportunidad, ambos paseaban por el huerto real. Mi Tzu-hsia comenzó a comer un durazno que era demasiado grande para él, y le dio la otra mitad al rey. Éste le dijo: "¡Me amas tanto que incluso te olvidas del sabor de tu saliva y me permites comer lo que resta de tu durazno!".

Sin embargo, un cortesano envidioso hizo correr la voz de que Mi Tzu-hsia era, en realidad, falso y arrogante, y logró perjudicar su reputación. De pronto el rey vio el comportamiento de Mi Tzu-hsia bajo otra luz. "Este indigno súbdito utilizó mi carruaje diciendo que yo le había dado permiso para hacerlo —comentó furioso a los cortesanos—. Y en otra oportunidad, me dio su durazno a medio comer." Por las mismas acciones que habían fascinado al rey cuando era su favorito, Mi Tzu-hsia tuvo que pagar muy caro. El destino de sus pies dependía única y exclusivamente de la fuerza de su reputación.

Al comienzo, usted deberá trabajar para establecer su reputación por alguna cualidad destacada, ya sea su generosidad, su sinceridad o su sagacidad. Esta cualidad lo diferenciará de los demás y hará que la gente hable de usted. A continuación deberá difundir su reputación entre la mayor cantidad de personas posible (pero de manera sutil, cuidando de construirla lentamente pero sobre fundamentos sólidos) y observar mientras se extiende como una llama sobre un reguero de pólvora.

Una reputación sólida reforzará su presencia y destacará sus puntos fuertes, sin necesidad de gastar mucha energía en ello. También puede crearle un aura que infundirá respeto e incluso temor. Durante los combates en el desierto del norte de África, durante la Segunda Guerra Mundial, el general alemán Erwin Rommel había ganado reputación por sus maniobras sagaces y engañosas, que aterrorizaban a sus enemigos. Incluso cuando sus fuerzas fueran diezmadas y los tanques británicos superaban a los alemanes en una proporción de cinco a uno, se evacuaban ciudades enteras cuando se corría la voz de que Rommel se acercaba.

Como suele decirse, "cría fama y échate a dormir". Y si su fama inspira respeto, logrará eficaces resultados antes de que usted entre en escena o emita una sola palabra.

El éxito parecería estar siempre marcado por los triunfos pasados. Gran parte del éxito de la táctica diplomática de Henry Kissinger se basaba en su fama de saber allanar diferencias; nadie quería que lo consideraran tan necio que Kissinger no pudiese influir sobre su ánimo. En cuanto el nombre de Kissinger entraba en las negociaciones, se daba por sentado que habría un tratado de paz.

Base su reputación en una cualidad genuina. Esta cualidad

única —por ejemplo, la eficiencia o la seducción— se convierte en una especie de tarjeta de presentación que anuncia su presencia y hace que los demás sucumban a su encanto. Si tiene fama de ser sincero, podrá llevar a cabo todo tipo de engaños. Casanova utilizaba su fama de gran seductor para allanar el camino hacia futuras conquistas. Las mujeres que habían oído hablar de sus virtudes sentían gran curiosidad y deseaban descubrir por sí mismas cuáles eran los encantos del seductor.

Quizás usted ya haya arruinado su reputación, por lo cual le resulta muy dificil crearse una nueva. En tal caso, lo más inteligente es asociarse a alguien cuya imagen contraste con la suya, de modo de utilizar el buen nombre del otro para lavar y encumbrar el suyo propio. Por ejemplo, es muy dificil borrar una fama de falso o inescrupuloso, pero la asociación con alguien que sea ejemplo de franqueza y sinceridad podrá ayudarlo a superar tal inconveniente. Cuando P. T Bamum quiso limpiar su fama de promotor de entretenimientos vulgares, trajo de Europa a la cantante Jenny Lind, que tenía reputación de ser una estrella de primera magnitud. La gira de la cantante por los Estados Unidos, auspiciada por Barnum, resaltó de manera positiva la imagen de él. De manera similar, a los grandes capitalistas estadounidenses del siglo xix les resultó imposible, durante largo tiempo, librarse de su reputación de crueldad y mezquindad. Sólo cuando comenzaron a coleccionar obras de arte, de modo que los nombres Morgan y Frick quedaron asociados en forma permanente a los de da Vinci y Rembrandt, les fue posible superar, en gran medida, los- aspectos negativos de su imagen.

La reputación es un tesoro que debe forjarse y guardarse celosamente. Sobre todo mientras uno está comenzando a darle fama, es imprescindible protegerla al máximo y prever cualquier tipo de ataque. Una vez que posea una sólida reputación, no se permita enfurecerse o adoptar una actitud defensiva frente a los comentarios difamadores de sus enemigos, ya que ello revelaría inseguridad y falta de confianza en su propia reputación. Tome el mejor camino y nunca se muestre desesperado en su autodefensa. Por otra parte, atacar la reputación de otra persona es un arma poderosa, sobre todo cuando usted tiene menos poder que el otro. Su rival tiene mucho más que perder en un enfrentamiento, mientras que la poca reputación de que usted goce ofrecerá un blanco pequeño cuando su víctima trate de pagarle con la misma moneda. Barnum utilizó este tipo de campañas en forma muy efectiva al principio de su carrera. Pero esta táctica debe ponerse en práctica con sumo cuidado. Usted no debe parecer, en ningún momento, hallarse involucrado en una venganza mezquina. Si no destruye la reputación dé su enemigo con tácticas hábiles, sin querer arriesgará la suya propia.

Thomas Edison, considerado el inventor que logró controlar la electricidad, estaba convencido de que un sistema aplicable tendría que basarse en la corriente directa. Cuando el científico

servio Nikola Tesla pareció alcanzar el éxito al crear un sistema basado en corriente alterna, Edison se puso furioso. Decidido a arruinar la reputación de Tesla, hizo creer al público que el sistema de corriente alterna era inherentemente inseguro y que Tesla era un irresponsable al promoverlo.

Con este fin, utilizó todo tipo de animales domésticos para electrocutarlos con corriente alterna. Como esta acción no resultó argumento suficiente, logró que las autoridades de la prisión del estado de Nueva York organizaran, en 1890, la primera ejecución con *shock* eléctrico, utilizando corriente alterna. Pero todos los experimentos de Edison, hasta aquel momento, se habían realizado con animales pequeños, de modo que la carga eléctrica resultó demasiado débil para un ser humano, y el hombre no murió en el primer intento. En una ejecución oficial que acaso haya sido la más cruel de la historia de los Estados Unidos, hubo que repetir el procedimiento, lo que constituyó un espectáculo horrendo.

A pesar de que, a la larga, el nombre de Edison quedó reivindicado, en aquel momento su campaña de desacreditación perjudicó más su propia reputación que la de Tesla, y debió desistir de continuar con ella. La lección es evidente: nunca vaya demasiado lejos en los ataques de este tipo, porque la mirada de todos se concentrará más en su propia venganza que en la persona a la que usted intenta difamar. Cuando su propia reputación sea sólida, utilice tácticas más sutiles, como la sátira y el humor irónico, para debilitar a su contrincante al tiempo que usted queda como un tipo simpático y encantador. El poderoso león juega con el ratón que se le cruza en el camino; cualquier otra reacción no haría más que deteriorar su temible reputación.

Imagen:
Una mina llena
de diamantes y rubíes.
Usted buscó el lugar del teso-
ro, lo excavó y ahora su riqueza está
asegurada. Defiéndalo con su vida, si es ne-
cesario. Asaltantes y ladrones acecharán en todas
partes. Nunca dé su riqueza por asegurada, y
renuévela constantemente: el tiempo
reducirá **el brille, de sus joyas,**
ocultándolas a la vista.

Autoridad: Es deseable que nuestro cortesano refuerce su valor inherente con habilidad y sagacidad, y se asegure de que, adondequiera que vaya como desconocido, lo preceda su

buena reputación... Porque la fama que parece descansar en la opinión de muchos fomenta una cierta creencia inamovible en el valor del hombre, creencia que luego será fácil reforzar en las mentes ya preparadas y predispuestas para ello. (Baltasar Castiglione, 1478-1529)

INVALIDACIÓN

Aquí no hay invalidación posible. La reputación es algo crítico y fundamental. Esta ley no admite excepciones. Es posible que, si la opinión de los demás le resulta indiferente, adquiera cierta fama de insolente y arrogante, lo cual en sí mismo puede constituir una imagen valiosa; Oscar Wilde, por ejemplo, la explotó con maestría. Pero, dado que tenemos que vivir dentro de una sociedad en la que dependemos de las opiniones de quienes nos rodean, no se gana nada descuidando la propia reputación. Si no le importa cómo lo perciben los demás permitirá que otros decidan por usted. Sea el dueño de su propio destino, y también de su reputación.

LEY N°

6

BUSQUE LLAMAR LA ATENCIÓN A CUALQUIER PRECIO

CRITERIO

Todo es juzgado por su apariencia; lo que no se ve no cuenta. Nunca acepte perderse en el anonimato de la multitud o ser sepultado por el olvido. Ponga toda su fuerza en destacarse. Conviértase en un imán que concentre la atención de los demás, mostrándose más grande, más atractivo y más misterioso que la gran masa, tímida y anodina.

la PARTE: RODEE SU NOMBRE DE SENSACIONALISMO Y ESCÁNDALOS.

Llame la atención sobre su persona creando una imagen inolvidable, incluso controvertida. Corteje el escándalo. Haga cualquier cosa para parecer más grande de lo que es y para brillar más que quienes lo rodean. No haga distinción entre las distintas formas de atención: cualquier tipo de notoriedad le otorgará poder. Es preferible ser difamado y agredido que ignorado.

LA AVISPA Y EL PRÍNCIPE

Una avispa llamada Cola de Púa buscaba desde hacía tiempo realizar una hazaña que le procurara fama eterna. De modo que, cierto día, entró en el palacio del rey y picó al pequeño príncipe, que se encontraba dormido en su cama. El príncipe se despertó gritando. El rey y sus cortesanos acudieron a ver qué había sucedido. El príncipe gritaba mientras la avispa lo picaba una y otra vez. Los cortesanos intentaron atrapar al insecto, y cada uno fue víctima de las picaduras de la avispa. Todos los habitantes del palacio real acudieron en ayuda del príncipe; la noticia pronto se difundió por todo el reino y la gente acudía en multitud al palacio. Toda la ciudad se encontraba convulsionada; los comercios cesaron sus actividades del día. Antes de morir, agotada por sus esfuerzos, la avispa se dijo: "Un nombre sin fama es como un fuego sin llama. No hay nada como atraer la atención, cualquiera sea el costo."

FÁBULA INDIA

OBSERVANCIA DE LA LEY

P. T. Barnum, el más importante empresario de espectáculos del siglo xix en los Estados Unidos, comenzó su carrera como asistente del propietario de un circo, Aaron Turnen En 1836 el circo se detuvo en Annapolis, estado de Maryland, para dar una serie de funciones. La mañana del estreno, Barnum salió a pasear por la ciudad, vestido con un traje negro nuevo. La gente comenzó a seguirlo. Alguien de la multitud exclamó que se trataba del reverendo Ephraim K. Avery, un hombre de mala fama, absuelto del cargo de asesinato pero aún considerado culpable por la mayoría de los estadounidenses. La furiosa multitud hizo trizas el traje de Barnum y estuvo a punto de lincharlo. Tras varios intentos desesperados, Barnum, convenció al fin a la gente de que lo siguieran hasta el circo, donde podrían verificar su identidad.

Una vez allí, el viejo Turner confirmó que se trataba de una broma: él mismo había difundido el rumor de que Bamum era Avery. La multitud se dispersó, pero Barnum, que estuvo a punto de ser asesinado por la plebe, no disfrutó en absoluto de la broma. Quería saber por qué su jefe se había valido de semejante treta. "Mi querido Barnum —contestó Turner—, todo esto sucedió para nuestro bien. Recuerda que lo único que necesitamos para asegurar nuestro éxito es notoriedad." Y lo cierto es que en la ciudad todos hablaban de la broma de Turner y, durante todo el tiempo que permaneció en Annapolis, el circo se llenó de gente noche tras noche. Barnum había aprendido una lección que no olvidaría nunca.

La primera gran empresa propia de Barnum fue el American Museum, una colección de curiosidades, ubicado en la ciudad de Nueva York. Cierto día, un mendigo abordó a Bamum en la calle. En lugar de darle dinero, Barnum decidió emplearlo. Lo llevó al museo, le dio cinco ladrillos y le indicó que diera, a paso lento, la vuelta a varias manzanas del área del museo. En determinados sitios debía dejar un ladrillo en la acera, conservando siempre un ladrillo en la mano. En el camino de regreso, debía reemplazar cada uno de los ladrillos que había dejado en la calle por el que

tenía en la mano. Todo esto debía ejecutarlo con expresión seria y sin contestar pregunta alguna. Cuando llegara de regreso al museo, debía entrar, recorrer el interior, salir por la puerta trasera y repetir el mismo circuito depositando y reemplazando ladrillos.

Durante la primera de las caminatas del hombre por las calles de la ciudad, cientos de personas observaron sus misteriosos movimientos. Al recorrer el circuito por cuarta vez, se vio rodeado de curiosos que discutían tratando de determinar qué era lo que estaba haciendo. Cada vez que entraba en el museo, lo seguían varias personas que pagaban la entrada para continuar observándolo. Muchos de esos visitantes, atraídos por la colección del museo, se quedaban. Al cabo del primer día de trabajo, el hombre de los ladrillos había llevado a más de mil personas al museo. Algunos días más tarde, la policía le ordenó desistir de sus caminatas, dado que la muchedumbre que atraía bloqueaba el tránsito. El hombre de los ladrillos cesó su actividad, pero para entonces miles de neoyorquinos habían entrado en el museo y muchos se habían convertido en ardientes admiradores del espectáculo de P. T. Barnum.

Barnum solía ubicar una banda de músicos sobre un balcón que daba a la calle, bajo un enorme cartel que proclamaba: "Música gratuita para millones". "Cuánta generosidad", pensaban los neoyorquinos mientras se congregaban para escuchar los conciertos gratuitos. Pero Barnum se esforzó por contratar los peores músicos que pudo encontrar, de modo que a poco de que la banda ejecutara los primeros compases, la gente se apresuraba a comprar entradas para el museo, donde estarían a salvo del ruido de la banda y de la multitud que la abucheaba.

Una de las primeras curiosidades con las qué Barnum recorrió el país fue Joice Heth, una mujer que, según Barnum, tenía 161 años de edad y había sido el ama de leche de George Washington. Al cabo de varios meses, el público comenzó a ralear y Barnum envió una carta anónima a los diarios, en la que afirmaba que Heth era un fraude. "Joice Heth —afirmaba la carta— no es un ser humano sino un autómata, construido con huesos de ballena, goma y gran cantidad de resortes." Quienes antes no se habían molestado en ver a Heth de inmediato se sintieron picados por la curiosidad, y quienes ya la habían visto pagaron por verla de nuevo para comprobar si era cierto el rumor de que se trataba de un robot.

En 1842 Barnum compró un esqueleto de una supuesta sirena. Esta criatura se parecía a un mono con cuerpo de pez, pero la cabeza y el cuerpo estaban perfectamente unidos, lo cual constituía una verdadera maravilla. Tras algunas investigaciones, Barnum comprobó que el extraño ser había sido armado en Japón, donde el fraude había causado gran revuelo.

A pesar de conocer la verdad, Barnum publicó artículos en los diarios de todo el país, para anunciar la captura de una sirena en las Islas Fiji. También suministró a los diarios xilograbados y

Incluso cuando se realiza una manifestación en mi contra, obtengo mi cuota de renombre.

PIETRO ARETINO, 1492-1556

EL ARTISTA DE LA CORTE

Una obra que se presentara voluntariamente a un príncipe debía ser especial en algún aspecto. El artista mismo podría también tratar de atraer la atención de la corte a través de su comportamiento. Según el criterio de Varas, Sodoma era "bien conocido, tanto por sus excentricidades personales como por su fama de buen pintor" Dado que el papa León X "hallaba placer en esa clase de individuos extraños y extravagantes", nombró caballero a Sodoma, lo que hizo que el artista se trastornara por completo. A Van Mander le resultaba extraño que los productos experimentales de Cornelis Ketel, pintados con la boca y los pies, fueran comprados por personas distinguidas "simplemente por su curiosidad", y sin embargo Ketel sólo agregaba una variación a experimentos similares realizados por Tiziano, Ugo da Carpi y Palma Giovane, que, según

Boschini, pintaban con los dedos "porque deseaban imitar el método utilizado por el Creador Supremo". Van Mander informa que Gossaert atraía la atención del emperador Carlos V vistiendo un fantástico disfraz de papel. Al hacerlo, adoptaba la táctica empleada por Dinocrates, de quien se afirma que, a fin de poder acercarse a Alejandro Magno, cierta vez apareció con el disfraz de Hércules desnudo, mientras el monarca estaba presidiendo juicios.

***THE COURT ARTIST*,**
MARTÍN WARNKE, 1993

pinturas que representaban sirenas. Cuando al fin exhibió el espécimen en su museo, ya se había desatado una polémica nacional sobre la existencia de tales seres mitológicos. Algunos meses antes de la campaña de Barnum, a nadie le importaba si las sirenas existían o no, o qué eran. No obstante de pronto todo el mundo comenzó a hablar de las sirenas como si fuesen reales. Las multitudes afluyeron en cantidades que marcaban todo un récord, para ver a la Sirena de las islas Fiji y escuchar los debates sobre el tema.

Algunos años más tarde, Barnum realizó una gira por Europa con el general Tom Thumb, un enano de cinco años, oriundo de Connecticut, de quien Barnum afirmaba que era un niño inglés de once años de edad, al que él había entrenado para que hiciera varias proezas circenses. Durante aquella gira, el nombre de Barnum concitó tal atención del público que la reina Victoria, paradigma de sobriedad, exigió que llevaran al talentoso enano al palacio de Buckingham, para una audiencia privada. La prensa inglesa trató de poner en ridículo a Barnum, pero la reina Victoria se divirtió muchísimo con él y siguió respetándolo siempre.

Interpretación

Barnum comprendió la verdad básica en lo referente a concitar la atención: una vez que la mirada de la gente se ha fijado en usted, usted adquiere una validez particular. Para Barnum, generar interés significaba generar una multitud; como escribiría más tarde: "Toda multitud tiene su lado positivo". Una multitud tiende a actuar como un conjunto. Si una persona se detiene a mirar al mendigo que coloca ladrillos en la calle, otros harán lo mismo. Se juntarán como la pelusa bajo los muebles. Luego bastará con un leve impulso para que entren en el museo o presencien el espectáculo. Para convocar una multitud hay que hacer algo diferente y extravagante. Cualquier cosa extraña servirá a ese propósito, porque las multitudes sienten una atracción magnética por lo insólito y lo inexplicable. Una vez que haya logrado captar la atención de la gente, no la pierda. Si esa atención se desvía hacia otros, será a expensas de usted. Barnum no tenía reparos en robar a sus competidores la atención de las masas, pues sabía que constituía un bien muy valioso.

Al principio de su ascenso a la cumbre, invierta toda su energía en atraer la atención. Y, lo más importante de todo: la *calidad* de esa atención es irrelevante. Por malas que fueran las críticas recibidas, por más alevosamente personales que fueran los ataques a sus fraudes, Barnum nunca se quejaba. Si el crítico de algún diario lo destrozaba con particular saña, Barnum se aseguraba de invitarlo a su siguiente estreno y darle el mejor asiento de la sala. Él mismo solía escribir ataques anónimos a sus obras, sólo para que su nombre no dejara nunca de aparecer en los diarios. Desde la perspectiva de Barnum, la atención —no

importa si negativa o positiva— era el principal ingrediente de su éxito. El peor destino para un hombre que ansía obtener fama, gloria y —por supuesto— poder es ser ignorado.

Si el cortesano participa en algún espectáculo público que implique el uso de armas, como un torneo... se asegurará de que su caballo esté lujosamente enjaezado, que él mismo esté bien ataviado, con lesnas apropiados e ingeniosas divisas, para atraer la mirada de los espectadores en su dirección con la misma fuerza con que un imán atrae el hierro.
Baltasar Castiglione, ***1478-1529***

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Brillar con más esplendor que quienes lo rodean es una habilidad con la que nadie ha nacido. Usted tiene que *aprender* a atraer la atención "con la misma fuerza con que un imán atrae el hierro". Al principio de su carrera, deberá ligar su nombre a la reputación de poseer una cualidad o una imagen que lo diferencie de los demás. Esa imagen puede ser una forma característica de vestir, o una gracia personal que divierta a la gente y dé que hablar. Una vez establecida su imagen, usted poseerá una apariencia, un lugar en el cielo para su estrella.

Es un error muy común suponer que esa apariencia peculiar suya no debe ser controvertida, que ser atacado por los demás es algo malo. Nada más lejos de la verdad. Para evitar ser uno más del montón, o que su notoriedad sea eclipsada por otro, no deberá discriminar entre los diversos tipos de atención; a largo plazo, cualquier clase de notoriedad obrará en su favor. Como hemos visto, Barnum recibía complacido los ataques personales y no sentía necesidad de defenderse. Cortejaba adrede la imagen de ser un fraude.

En la corte de Luis xiv había muchos escritores y artistas talentosos, grandes bellezas y hombres y mujeres de virtud impecable, pero de nadie se hablaba más que del singular duque de Lauzun. Era de baja estatura, casi enano, *y* tenía tendencia a comportarse de manera muy insolente: se acostaba con la amante del rey, e insultaba abiertamente no sólo a los demás cortesanos sino al propio rey. Luis xiv, sin embargo, estaba tan encantado con las excentricidades del duque, que no toleraba su ausencia de la corte. La explicación era simple: el extraño carácter del duque atraía la atención. Una vez que la gente había caído bajo su fascinación, quería tenerlo cerca a toda costa.

La sociedad adora a las figuras sobredimensionadas, a los individuos que se destacan por encima de la mediocridad general. Por lo tanto, nunca tema las cualidades que lo distinguen y que llamen la atención sobre su persona. Corteje la controversia e incluso el escándalo. Es mejor ser agredido o difamado que ignorado. Esta ley rige pára todas las profesiones,, y todos los

profesionales deben tener algo teatral en su comportamiento.

El gran científico Thomas Edison sabía que, para recaudar fondos, debía mantenerse a toda costa en la mira del público. Casi tan importante como sus inventos era la forma en que los presentaba al público y atraía la atención.

Para presentar sus descubrimientos en electricidad, Edison preparaba experimentos de gran impacto visual. Hablaba de inventos futuros que en aquel entonces parecían fantásticos —robots y máquinas que fotografiaran el pensamiento—, en los que no tenía la menor intención de malgastar su energía pero que lograban que la gente hablara de él. Hizo todo lo posible para asegurarse de recibir mayor atención que su gran rival, Nikola Tesla, quizá más brillante-que él pero mucho menos conocido. En 1915 corrió el rumor de que Edison y Tesla recibirían en forma conjunta el Premio Nobel de fisica de aquel ario. Sin embargo, el premio fue otorgado a dos fisicos ingleses; sólo más adelante se supo que el comité de Premio Nobel había abordado a Edison pero que éste se había rehusado a compartir el premio con Tesla. Para entonces su fama era ya mucho mayor que la de Tesla, y consideró que era mejor renunciar al honor que permitir que su rival fuera objeto de la atención pública que significaría compartir el premio.

Si usted se encuentra en una posición poco destacada que le ofrece pocas oportunidades de llamar la atención, una táctica eficaz consiste en atacar a la persona más visible, más famosa y más poderosa que pueda encontrar. Cuando Pietro Aretino, un joven sirviente romano de principios del siglo xvt, quiso llamar la atención como poeta, decidió publicar una serie de versos satíricos ridiculizando al Papa y su afecto por un elefante. El ataque colocó de inmediato a Aretino en la mira del público. Un ataque difamatorio a una persona situada en una posición de poder surtirá el mismo efecto. Recuerde, sin embargo, utilizar esta táctica con economía y cuidado una vez que haya captado la atención del público, ya que puede desgastarse.

Cuando haya logrado ser el foco de la atención, deberá renovar esa atención constantemente, adaptando y variando sus métodos para atraerla. Si no lo hace, el público se cansará, dejará de prestarle atención y se volverá hacia una estrella más novedosa. El juego requiere atención y creatividad constantes. Pablo Picasso nunca se permitió pasar a segundo plano. Si su nombre aparecía demasiado vinculado con un estilo determinado, escandalizaba adrede al público con una nueva serie de pinturas por entero inesperadas. Creía que era mejor crear algo feo y perturbador, que dejar que el público se familiarizara demasiado con su obra. Hay que entender que la gente se siente superior a la persona cuyas acciones puede predecir. Si usted les demuestra quién ejerce el control, actuando de manera contraria a lo que esperan, ganará respeto e incrementará su poder sobre la veleidosa atención del público.

Imagen: La exposición al público. El actor que sale al escenario, iluminado por los reflectores, realza su presencia. Todas las miradas están fijas en él. En ese estrecho haz de luz sólo hay espacio para un actor por vez. Haga lo que sea necesario para ocupar ese lugar. Haga gestos tan amplios, divertidos y escandalosos que la luz permanezca centrada en usted, mientras los demás actores permanecen en la penumbra.

Autoridad: Sea ostentoso y hágase ver... Lo que no se ve se considera inexistente... Fue la luz lo que en un principio hizo que todo lo creado se manifestara. La ostentación llena muchos blancos, disimula defectos y otorga a todo una segunda vida, en especial cuando la respalda un mérito genuino. (Baltasar Gracián, 1601-1685)

2a PARTE: CREE UN AIRE DE MISTERIO

En un mundo que se torna cada vez más banal y conocido, lo que parece enigmático llama la atención de inmediato. Nunca deje demasiado en claro qué es lo que hace o está por hacer No muestre todas sus cartas. Un cierto aire de misterio realza su presencia. Además, crea expectativas: todo el mundo le prestará atención, para ver qué es lo que sucede a continuación. Utilice el misterio para embaucan seducir e incluso atemorizar.

OBSERVANCIA DE LA LEY

A partir de 1905, en París comenzó a correr el rumor de que había una joven oriental que bailaba en una casa particular, envuelta en velos que iba descartando uno a uno. Un periodista local, que la había visto bailar, informó que "una mujer del Lejano Oriente había llegado a Europa cargada de perfumes y joyas, para introducir la colorida opulencia oriental en la vida de

la saciada sociedad de las ciudades europeas". Pronto todos supieron el nombre de la bailarina: Mata Hari.

Al principio de aquel ario, durante el invierno, un pequeño y selecto público solía reunirse en un salón repleto de estatuas indias y otras reliquias, mientras una orquesta tocaba música inspirada en melodías hindúes y javanesas. Después de hacer esperar a su expectante público, Mata Hari aparecía de repente, ataviada de manera asombrosa: un corpiño de algodón blanco cubierto de joyas al estilo hindú, una banda enjoyada en la cintura, que sostenía un *sarong* que revelaba tanto como lo que ocultaba, y los brazos cubiertos de brazaletes. A continuación, Mata Hari danzaba en un estilo que nadie había visto antes en Francia, balanceando todo el cuerpo como si estuviese en trance. Decía a su entusiasta e intrigado público que sus danzas narraban historias de la mitología hindú y leyendas populares de Java. Pronto la crema y nata de la sociedad parisiense y embajadores de países lejanos competían por ser invitados al salón en el cual, según se rumoreaba, Mata Hari presentaba danzas sagradas bailando desnuda.

El público quería saber más de ella. Mata Hari dijo a los periodistas que en realidad era de origen holandés pero que se había criado en Java. También hablaba de su vida en la India, donde había aprendido las danzas sagradas hindúes y donde las mujeres "saben tirar con precisión, andan a caballo, hacen cálculo logarítmico y hablan de filosofia". Llegado el verano de 1905, a pesar de que pocos parisienses habían visto bailar a Mata Hari, su nombre estaba en boca de todos.

A medida que Mata Hari iba concediendo más entrevistas, la historia de sus orígenes cambiaba constantemente. Decía que se había criado en la India, que su abuela era hija de una princesa de Java, que había crecido en Sumatra donde había vivido "a caballo, con un arma en la mano, arriesgando la vida". Nadie sabía nada a ciencia cierta sobre ella, pero a los periodistas no les importaban demasiado esos cambios en su historia. La comparaban con una diosa hindú, con una criatura salida de las páginas de Baudelair-e y todo cuanto la imaginación quería ver en aquella misteriosa mujer oriental.

En agosto de 1905, Mata Hari se presentó por primera vez en público. Las multitudes que se apiñaban para verla la noche del estreno causaron un verdadero tumulto. La bailarina oriental se había convertido en un objeto de culto, que dio origen á numerosas imitaciones. Un crítico de la época escribió: "Mata Hari personifica la poesía de la India, su misticismo, su voluptuosidad y su mágico encanto". Otro comentó: "Si la India posee tesoros inesperados como éste, todos los franceses emigrarán hacia las orillas del Ganges".

Pronto la fama de Mata Hari y sus danzas sagradas indias se extendieron más allá de las fronteras de París. La invitaron a Berlín, Viena, Milán. Durante los años siguientes actuó en toda

Europa, se codeó con los más altos círculos sociales y ganó dinero suficiente como para disfrutar de una independencia pocas veces conocida por una mujer de aquella época. Hacia el final de la Primera Guerra Mundial, la arrestaron en Francia, la juzgaron, condenaron y ejecutaron por ser una espía alemana. Sólo durante el juicio se supo la verdad: Mata Han no era ni de Java ni de la India; no se había criado en Oriente ni llevaba una gota de sangre oriental en sus venas. Su verdadero nombre era Margaretha Zelle, y provenía de la tranquila provincia de Frisia, al norte de Holanda.

Interpretación

Cuando Margaretha Zelle llegó a París, en 1904, tenía medio franco en el bolsillo. Era una de las miles de hermosas jovencitas que todos los años llegaban a París, para trabajar como modelos de artistas plásticos, bailarinas en clubes nocturnos, o integrantes del Folies Bergére. Al cabo de algunos años, estas muchachas eran reemplazadas por otras más jóvenes y a menudo terminaban en la calle, ejerciendo la prostitución, o regresaban a su pueblo de origen, más viejas y sosegadas.

Zelle tenía otras ambiciones. No poseía experiencia como bailarina y nunca había actuado en el teatro, pero de niña había viajado con su familia y visto danzas populares en Java y Sumatra. Comprendió que lo importante de su actuación no era la danza en sí, ni siquiera su rostro o su figura, sino su habilidad para crear un aire de misterio en torno de su persona. El misterio que generó no radicaba sólo en su danza ni en su vestimenta ni en las historias que contaba, ni en las interminables mentiras sobre sus orígenes, sino en la atmósfera con que rodeaba todo cuanto hacía. No había nada que se pudiese afirmar con certeza a- cerca de ella. En Mata Han todo era un cambio constante, y sorprendía a su público con nuevos disfraces, nuevas danzas, nuevas historias. Ese aire de misterio hacía que el público siempre quisiera saber más sobre ella y esperara con avidez su siguiente actuación. Mata Han no era más bella que muchas de las otras jovencitas que llegaban a París, y ni siquiera era una muy buena bailarina. Lo que la diferenciaba de las demás, lo que atrájo y mantuvo la atención de su público y la hizo rica y famosa, era el misterio con que se rodeaba. El misterio fascina a la gente; como invita a constantes interpretaciones, nunca cansa. Lo misterioso no puede ser captado en su totalidad, y lo que no se puede captar y consumir genera poder.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En el pasado, el mundo estaba lleno de cosas terribles y desconocidas: enfermedades, catástrofes, déspotas caprichosos, el misterio de la muerte misma. Lo que no se alcanzaba a comprender se explicaba mediante mitos y espíritus. Sin embargo, a través de los

siglos hemos logrado, por medio de la ciencia y la razón, iluminar la oscuridad. Lo que era misterioso y amenazador se ha transformado en conocido y confortable. No obstante, esta luz tiene un precio: en un mundo cada vez más banal, que ha perdido todo su mito y misterio, secretamente extrañarnos los enigmas, ansiamos encontrar gente o cosas imposibles de interpretar, comprender y consumir al instante.

En esto radica el poder d'e lo misterioso: invita a interpretaciones distintas, estimula nuestra imaginación, nos seduce hasta hacernos creer que oculta algo maravilloso. El mundo se ha vuelto tan conocido, y sus habitantes, tan predecibles, que aquello que se envuelve en misterio casi siempre ocupa el centro del escenario y atrae nuestra mirada.

No crea que para generar un aire de misterio debe ser grandioso e inspirar temerosa admiración. El misterio que se entreteje en su actitud cotidiana de forma sutil encierra mucho más poder para fascinar y llamar la atención. Recuerde: la mayoría de la gente es transparente y tan legible como un libro abierto, no controla sus palabras ni su imagen y es por entero predecible. Para emanar un aire de misterio basta con mostrarse un tanto reticente, guardar silencio, decir alguna que otra frase ambigua, parecer deliberadamente inconsistente y actuar de manera "diferente", con sutileza. Después, las personas que lo rodean magnificarán ese aura, al tratar constantemente de interpretarlo.

Tanto los artistas como los embaucadores, comprenden la relación vital que existe entre ser misterioso y atraer el interés de los demás. El conde Victor Lustig, el aristócrata de los estafadores, era un maestro en ese juego. Siempre hacía cosas que se apartaban de lo tradicional o que parecían carecer de sentido. Se presentaba en los mejores hoteles en una limusina conducida por un chofer japonés; nunca nadie había visto un chofer japonés, de modo que resultaba algo extraño y exótico. Lustig se vestía con la ropa más cara pero en su vestimenta siempre había algo fuera de lugar o no convencional: una medalla, una flor, un brazalete. Esto no era visto como de mal gusto, sino como algo llamativo y misterioso. En los hoteles se lo veía recibir telegramas a cualquier hora, uno tras otro, que le alcanzaba su chofer japonés... y que él rompía a la vista de todos con un aire de absoluta displicencia. (En realidad, eran telegramas en blanco.) Se sentaba solo en el comedor, a leer un libro de aspecto imponente, y sonreía a la gente aunque manteniendo siempre un aire de distancia. A los pocos días, por supuesto, todo el hotel hablaba, intrigado, de aquel hombre extraño y misterioso.

Toda esta atención que despertaba permitía a Lustig atraer con gran facilidad a sus víctimas, que buscaban su confianza y su compañía. Todos querían que los vieran en compañía del misterioso aristócrata. Y, ante ese enigma que los encandilaba, ni siquiera se daban cuenta de que eran timados y robados.

Un aire de misterio puede dar al mediocre una apariencia

inteligente y profunda. La misteriosa aura que rodeaba a Mata Han —una mujer que no sobresalía ni por su belleza ni por su inteligencia— la hacía parecer una diosa, y a su danza, imbuida de inspiración divina. Un cierto misterio en tomo de un artista hace que su obra resulte de inmediato más interesante, una táctica que Marcel Duchamp aplicó con gran efectividad. En realidad es muy fácil: hable poco de su trabajo, haga comentarios seductores, incluso contradictorios, y luego dé un paso hacia atrás y deje que los otros traten de encontrarle un sentido.

Las personas misteriosas ubican a los demás en una especie de posición de inferioridad que surge del intento de interpretarlas. También pueden provocar el temor que rodea todo lo incierto y desconocido, y controlar el grado en que generan dicho temor. Todos los grandes líderes saben que un aire de misterio llama la atención sobre su persona y genera una presencia intimidatoria. Mao Tse-tung, por ejemplo, cultivó con gran habilidad una imagen enigmática. No le preocupaba parecer incoherente o contradecir sus propias palabras; por el contrario, el carácter contradictorio de sus actos y palabras le permitió ejercer siempre el control. Nadie, ni siquiera su propia esposa, sentía que lo comprendía del todo, y por lo tanto Mao parecía cada vez más grande y remoto. Esto hacía también que la gente le prestara constante atención, ansiosa por saber cuál sería su siguiente jugada.

Si su posición social le impide envolver por completo sus acciones en un aura de misterio, deberá aprender, por lo menos, a ser menos obvio y transparente. Cada tanto, actúe de alguna forma que no condiga con el concepto que tienen de usted quienes lo rodean. Ésta es una forma de mantenerlos a la defensiva y generar el tipo de atención que le asegurará el poder. Si se sabe hacerlo, la creación de un enigma también puede provocar un tipo de atención que inspire temor a su enemigo.

En la segunda Guerra Púnica (219-202 a.C.) el gran general cartaginés Aníbal arrasaba con todo en su marcha sobre Roma. Aníbal era conocido por su sagacidad y su ambigüedad.

Bajo su liderazgo, el ejército de Cartago, aun cuando era menos numeroso que el de los romanos, siempre lograba superarlos. Sin embargo, en cierta ocasión, los exploradores de Aníbal cometieron un terrible error, al conducir a sus tropas hacia un terreno pantanoso, con el mar a sus espaldas. El ejército romano bloqueó los pasos de montaña que conducían al interior del país; el general, Fabio, estaba exultante, pues por fin había logrado atrapar a Aníbal. Apostó a sus mejores centinelas en los pasos y elaboró un plan para destruir las fuerzas del cartaginés; pero en medio de la noche los centinelas vieron un espectáculo misterioso: una enorme procesión de luces subía por la montaña. Eran miles y miles de luces. Si aquello era el ejército de Aníbal, parecía como si de pronto se hubiera centuplicado.

Los centinelas discutieron acaloradamente acerca del significado de aquello: ¿El ejército cartaginés había recibido

refuerzos por vía marítima? ¿Había tropas ocultas en la zona? ¿Eran fantasmas? Ninguna explicación parecía tener sentido.

De pronto, mientras los centinelas romanos observaban, la montaña se cubrió de fogatas, al tiempo que un horrendo ruido, como el resonar de millones de cuernos, les llegaba desde el valle. Convencidos de que se trataba de demonios, los centinelas, los más bravos y prudentes del ejército romano, huyeron aterrados, abandonando sus posiciones.

Al día siguiente, Aníbal había logrado escapar de los pantanos. ¿Cuál había sido su estratagema? Lo que hizo fue ordenar que ataran manojos de ramas secas a los cuernos de los miles de bueyes que viajaban con sus tropas como animales de carga y les prendieran fuego, para dar la impresión de miles de antorchas llevadas por un enorme ejército que subía por la montaña. Cuando las llamas tocaron la piel de los bueyes, éstos se dispersaron en todas direcciones, mugiendo aterrados e incendiando toda la ladera. La clave del éxito no residió en las antorchas ni en las fogatas ni el los ruidos, sino en el hecho de que Aníbal creó un enigma que cautivó la atención de los centinelas y fue aterrándolos poco a poco. Desde la cima de la montaña no había forma de explicar el extraño y sorprendente espectáculo. Si los centinelas hubiesen conocido la explicación, habrían permanecido en sus puestos.

Cuando usted se sienta atrapado o acorralado en una situación, o en una actitud defensiva, ensaye algo muy simple: haga algo que los demás no puedan explicar o interpretar con facilidad. Elija algo simple pero llévelo a cabo de forma tal que desconcierte a su contrincante y que pueda interpretarse de varias maneras diferentes, lo cual disimulará sus verdaderas intenciones. No sea simplemente impredecible (aunque esta táctica también puede resultar exitosa; vea la Ley N° 18); al igual que Aníbal, procure crear una escena imposible de interpretar. Así dará la impresión de que su locura carece de método, sentido o explicación. Aplicada de la manera correcta, esta táctica inspirará temor y hará que los centinelas abandonen, temblando de miedo, sus posiciones. Podríamos denominarla la táctica de la "locura simulada de Hamlet", ya que este personaje la utiliza en forma muy eficaz en la obra de Shakespeare, al aterrar a su padrastro, Claudio, mediante su misterioso comportamiento. El misterio hace que nuestras fuerzas parezcan más grandes, y nuestro poder, más intimidatorio.

Imagen: La danza de los velos: los velos envuelven a la bailarina. Lo que revelan excita. Lo que ocultan aumenta el interés. La esencia del misterio.

Autoridad: Si no se manifiesta de inmediato, generará expectativas... Incluya una cuota de misterio en todos sus actos, y ese misterio generará veneración. Y cuando explique, no sea demasiado explícito; de esta manera imitará el accionar divino, al hacer que los hombres duden y permanezcan a la expectativa. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Al principio de su ascenso hacia la cima, deberá atraer la atención a cualquier precio, pero a medida que vaya ganando altura deberá adecuarse en forma constante. Nunca canse al público con la misma táctica. Un aire de misterio obra maravillas para quienes necesitan generar un aura de poder y hacerse notar, pero debe parecer medido y controlado. Mata Hari fue demasiado lejos con sus ficciones; a pesar de que las acusaciones de espionaje resultaron falsas, en aquel momento era una suposición muy razonable, porque todas sus mentiras la condenaban como sospechosa. No permita que su aura de misterio se transforme en fama de falso y mentiroso. El misterio que usted genere debe ser una especie de juego inofensivo. Obsérvese con atención, y cuando esté extralimitándose, retroceda.

Hay momentos en que debe postergarse la necesidad de llamar la atención, cuando lo menos deseable es generar escándalo o notoriedad. La atención que usted concite nunca deberá ofender o desafiar la reputación de sus superiores, sobre todo si la posición de éstos es firme. En comparación con ellos, usted no sólo parecerá mezquino, sino desesperado. Es todo un arte saber cuándo llamar la atención y cuándo dar un paso hacia atrás.

Lola Montes fue una maestra en el arte de llamar la atención. Logró ascender desde su entorno de clase media irlandesa, hasta

llegar a ser amante de Franz Lizst y luego amante y asesora política del rey Luis de Baviera. Sin embargo, en su madurez perdió la prudencia.

En 1850, en Londres, estaba prevista una representación de ***Macbeth,*** de Shakespeare, con la actuación del actor más famoso de aquel tiempo, Charles John Kean. Toda persona de cierta importancia de la sociedad británica asistiría a la función. Se corría el rumor de que hasta la reina Victoria y el príncipe Alberto aparecerían en público para la ocasión. Las costumbres de la época imponían que todos se hallaran en su sitio antes de que llegara la reina. De modo que el público llegó al teatro un poco antes y, cuando la reina ingresó en su palco real, observaron la tradición de ovacionarla de pie. De pronto todas las miradas se volvieron hacia un palco opuesto al de la reina Victoria: una mujer apareció de entre las sombras y ocupó su asiento después de que lo hubiese hecho la reina. Era Lola Montes. Llevaba una tiara de diamantes en la cabellera oscura y un largo abrigo de piel sobre los hombros. El público murmuró, sorprendido, cuando, al quitarse el tapado de armiño, reveló un escotado vestido de terciopelo rojo. Al volver la cabeza, todos vieron que la pareja real evitaba mirar hacia el palco de Lola. Toda la sala siguió el ejemplo de los reyes, y durante el resto de la velada, Lola Montes fue ignorada. Después de aquella noche, nadie que gozara de cierto renombre en la sociedad londinense se atrevía a dejarse ver en su compañía. El poder magnético de Lola se había revertido. La gente se apartaban cuando la veía acercarse. Su futuro en Inglaterra había terminado.

No se muestre nunca demasiado ansioso de recibir atención, dado que es una señal de inseguridad, y la inseguridad ahuyenta el poder. Comprenda que hay momentos en los que ser el centro de atención no es lo que puede resultarle más conveniente. Por ejemplo, cuando se encuentre en presencia de un rey o de una reina —o su equivalente— haga una reverencia y ocupe un segundo plano; nunca intente competir.

LEY N°

LOGRE QUE OTROS TRABAJEN POR USTED, PERO NO DEJE NUNCA DE LLEVARSE LOS LAURELES

CRITERIO

Utilice la inteligencia, los conocimientos y el trabajo físico de otros para promover su propia causa. Ese tipo de ayuda no sólo le permitirá ahorrar mucho tiempo y energía, sino que le conferirá un aura divina de rapidez y eficiencia. A la larga, sus colaboradores serán olvidados y todos lo recordarán a usted. Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted.

En 1833 un joven científico serbio llamado Nikola Tesla trabajaba para la división europea de Continental Edison Company. Como era un brillante inventor, Charles Batchelor, jefe de planta y amigo personal de Thomas Edison, lo persuadió de que probara fortuna en los Estados Unidos y le dio una carta de presentación para el mismo Edison. Así fue como comenzó para Tesla una vida de problemas y tribulaciones, que perduró hasta su muerte.,

Cuando Tesla se presentó ante Edison, en Nueva York, el célebre inventor lo contrató de inmediato. Tesla trabajaba dieciocho horas por día para encontrar diversas maneras de mejorar los primitivos generadores Edison. Al fin, propuso rediseñados por completo. A Edison el trabajo le parecía una tarea monumental que podría insumir años, durante los cuales no habría rentabilidad alguna, pero le dijo a Tesla: "Hay cincuenta mil dólares para usted... si es que puede hacerlo". Tesla trabajó día y noche en el proyecto y al cabo de sólo un año produjo una versión muy mejorada del generador, con controles automáticos. Se presentó ante Edison para darle la buena noticia y cobrar sus 50.000 dólares. Edison quedó muy satisfecho con la mejora, por la cual su empresa se llevaría los laureles, pero en cuanto surgió el tema del dinero le dijo al joven serbio: "iTesla, usted no entiende nuestro humor estadounidense!", y sólo le concedió un pequeño aumento de salario.

La obsesión de Tesla era crear un sistema eléctrico de corriente alterna (CA). Edison, que creía firmemente en el sistema de corriente continua (CC), no sólo se negó a apoyar las investigaciones de Tesla, sino que más adelante, hizo todo lo posible para sabotearlo. Tesla se dirigió al gran magnate de Pittsburgh, George Westinghouse, que había fundado su propia compañía de electricidad. Westinghouse financió la totalidad de la investigación de Tesla y le ofreció un generoso acuerdo de regalías sobre ganancias futuras. El sistema de CA desarrollado por Tesla sigue siendo el estándar en la actualidad, pero después de que las patentes fueron registradas a su nombre aparecieron otros científicos para adjudicarse el invento, afirmando que habían hecho los trabajos básicos para Tesla. Su nombre se perdió en medio de la disputa, y el público terminó asociando el invento con Westinghouse.

Un año más tarde, la empresa de Westinghouse fue adquirida por J. Pierpong Morgan, quien le hizo rescindir el generoso contrato de regalías que había firmado con Tesla. Westinghouse explicó al científico que la empresa no podría sobrevivir si tenía que pagarle el total de sus regalías, y persuadió a Tesla de que aceptara la adquisición de sus patentes por 216.000 dólares, sin duda una suma muy importante en aquel tiempo, pero mucho menor que los 12 millones de dólares que valían. Los financistas habían quitado a Tesla su dinero, sus patentes y, sobre todo, el mérito del mayor invento de su carrera.

El nombre de Guillermo Marconi se halla vinculado para

LA TORTUGA, EL ELEFANTE Y EL HIPOPÓTAMO

Cierto día, la tortuga se encontró con el elefante, que le gritó: "¡Sal de mi camino, debilucho insignificante! ¡Corres peligro de que te pise!". La tortuga no le temía y se quedó donde estaba, de modo que el elefante la pisó pero no logró aplastarla. "¡No fanfarronees con tu fuerza, señor Elefante, pues yo soy tan fuerte como oír, dijo la tortuga, pero el elefante le contestó con una carcajada burlona. De modo que la tortuga le pidió que volviese a la misma colina a la mañana siguiente. Al día siguiente, antes de la salida del Sol, la tortuga bajó por la colina hacia el río, donde se encontró con el hipopótamo, que estaba por entrar al agua después de su pastoreo nocturno. "¡Señor Hipopótamo! ¿Tienes ganas de hacer una competencia de fuerza conmigo, tirando cada uno del extremo de una cuerda? ¡Te apuesto que soy tan fuerte como túl", dijo la tortuga. El hipopótamo se echó a reír pero accedió. La tortuga, que había llevado una larga cuerda, le indicó que la sostuviese en la boca hasta que ella le diera la señal de tirar, gritando "¡Ya!". De inmediato la tortuga subió de nuevo a la colina, donde se encontró con el elefante, impaciente por su tardanza. La tortuga le dio el otro extremo de la cuerda y

siempre con la invención de la radio. Sin embargo, pocos saben que al producir este invento (transmitió una señal a través del canal de la Mancha en 1899) Marconi utilizó una patente que Tesla había registrado en 1897, y que su trabajo dependía de la investigación de Tesla. Una vez más, Tesla no cobró ni un centavo y no obtuvo reconocimiento alguno. Tesla inventó un motor a inducción, así como el sistema de CA, y es el verdadero "padre de la radio". Sin embargo, ninguno de estos descubrimientos lleva su nombre. En su vejez vivió en la más absoluta pobreza.

En 1917, cuando vivía en la pobreza, se le informó a Tesla que recibiría la Medalla Edison del Instituto Estadounidense de Ingenieros Eléctricos. Tesla rechazó la medalla, diciendo: "Ustedes me proponen honrarme con una medalla que puedo prender de mi solapa y mostrar durante una hora de vanidad ante los miembros de su Instituto. Aunque decoraran todo mi cuerpo con medallas, no compensarían la falta de reconocimiento de mi capacidad mental y sus productos creativos, que han brindado el fundamento en el cual se basa la mayor parte de su Instituto".

Interpretación

Muchos albergan la ilusión de que la ciencia, al manejarse con hechos, está más allá de las mezquinas rivalidades que afligen al resto del mundo. Nikola Tesla era uno de esos ilusos. Creía que la ciencia no tenía nada que ver con la política y afirmaba que no le importaba ni la fama ni la riqueza. Sin embargo, al envejecer, esta posición arruinó todo su trabajo científico. Como su nombre no estaba relacionado con ningún descubrimiento en particular, no lograba atraer inversores que financiaran sus múltiples ideas. Mientras pensaba grandes inventos para el futuro, otros le robaban las patentes que ya había desarrollado y cosechaban los méritos por sus inventos.

Tesla quería hacer todo por su cuenta, pero sólo logró agotarse y empobrecerse.

Edison era el polo opuesto de Tesla. En realidad no fue un gran pensador científico ni inventor. Él mismo dijo en cierta oportunidad que no necesitaba ser matemático, porque siempre tenía la posibilidad de contratar a uno. Ése fue su principal método. Pero sin duda alguna fue un hábil comerciante, capaz de detectar las tendencias y las oportunidades del mercado. Luego contrataba a los mejores especialistas en cada campo para que hicieran el trabajo por él. Si lo consideraba necesario, no titubeaba en robar a sus competidores. Aún así, su nombre es mucho más conocido que el de Tesla y se lo asocia con más inventos.

Estos hechos nos ofrecen una doble lección: En primer lugar, el mérito por un invento o una creación es tan importante —si no más— que el invento mismo. Es necesario asegurarse de obtener el mérito y evitar que los demás lo roben o se beneficien con el trabajo de uno. Para lograrlo, deberá estar siempre atento y mantener su creación en secreto hasta cerciorarse de que no hay aves de rapiña dando vueltas sobre su cabeza. En segundo lugar, aprenda a sacar

le dijo: "Cuando yo diga VYal' tiras con toda la fuerza, y verás quién de nosotros es el más fuerte". Acto seguido, bajó hasta la mitad del camino hacia el río, se detuvo en un sitio donde no podían verla el hipopótamo ni el elefante, y gritó: ¡Ya!". El elefante y el hipopótamo tiraron con todo su vigor, pero ninguno logró hacer mover al otro, ya que ambos tenían la misma fuerza. Cada uno, por su parte, tuvo que admitir ante la tortuga que ella era tan fuerte como él. Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted. La tortuga dejó que otros hicieran el trabajo, y ella se llevó los laureles.

FÁBULA DEL ZAIRE

Sin duda, si el cazador confía en la seguridad de su carruaje, utiliza las patas de sus seis caballos y hace que Wang Liang sostenga las riendas no se cansará y le resultará fácil alcanzar a los animales más veloces. Pero si rechazara la ventaja que representa el carruaje, renunciara a las útiles patas de sus caballos y a la habilidad de Wang Liang, y se dispusiera a correr tras los animales, no lograría alcanzarlos jamás, por más que sus piernas fuesen tan veloces como las de Lou Chi. De hecho, si se utilizan buenos caballos y un carruaje fuerte, hasta un simple siervo sería capaz de cazar animales.

HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III A.C.

provecho del trabajo de otras personas para fomentar su propia causa. El tiempo es oro y la vida es corta. Si usted intenta hacerlo todo por sí mismo, terminará agotado, se dispersará y derrochará sus energías en vano. Es mucho mejor conservar las fuerzas, vigilar el trabajo de los demás y encontrar la forma de apropiárselo.

En el comercio y en la industria todo el mundo roba.
Yo mismo he robado bastante.
Pero yo sé cómo robar.
Thomas Edison, 1874-1931

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

LA GALLINA CIEGA

Una gallina que había perdido la vista, acostumbrada a escarbar la tierra para buscar su alimento, siguió escarbando con diligencia a pesar de estar ciega. ¿Qué sentido tenía el trabajo del ingenuo animal? Otra gallina que veía perfectamente pero cuidaba sus delicadas patas no se apartaba de su lado, pues disfrutaba, sin escarbar, de los frutos del esfuerzo de la otra. Porque cada vez que la gallina ciega encontraba un grano, su atenta compañera lo devoraba.

FÁBULA.% Gcrrnioup LESSING, 1729-1781

En el mundo del poder rige la ley de la selva: hay quienes viven de la caza y hay quienes, como las hienas o las aves carroñeras, viven de la caza de los demás. Estos últimos, menos creativos, a menudo son incapaces de realizar el trabajo esencial y necesario para generar poder. Sin embargo, pronto comprenden que, si esperan lo suficiente, siempre encontrarán otro animal que haga el trabajo por ellos. No sea ingenuo: en este preciso instante en que usted está trabajando afanosamente en un proyecto, esos buitres están sobrevolándolo, para ver cómo pueden hacer para sobrevivir e incluso prosperar con la creatividad de usted. Es inútil quejarse o amargarse, como lo hizo Tesla. Lo mejor es protegerse y adecuarse al juego. Una vez que haya establecido una base de poder, conviértase también usted en buitre y ahórrese mucho tiempo y energía.

De los dos polos opuestos que entran en este juego, uno puede ilustrarse con eI ejemplo del explorador Vasco Núñez de Balboa. Balboa tenía una obsesión: descubrir El Dorado, una ciudad legendaria de enormes riquezas.

A principios del siglo xvi, después de sufrir incontables penurias y hallarse muchas veces al borde de la muerte, encontró las huellas de un imperio grande y muy rico, ubicado al sur de México, en lo que hoy es Perú. Pensó que, si lograba conquistar el imperio inca y apoderarse de su oro, podría convertirse en un segundo Cortés. El problema fue que, al tiempo que hacía ese descubrimiento, la noticia de la existencia del imperio inca se extendió entre cientos de otros conquistadores. Balboa no comprendió que la mitad del secreto residía en guardar silencio acerca de su descubrimiento y observar con cuidado a quienes lo rodeaban. Algunos años después de que él descubrió la ubicación del imperio inca, un soldado de su propio ejército, Francisco Pizarro, contribuyó a que Balboa fuese decapitado por alta traición. Luego, Pizarro se apoderó de lo que a Balboa le había llevado tantos años encontrar.

El otro extremo es el del artista Peter Paul Rubens, quien, al cabo de muchos años de carrera, se vio inundado de encargos. Rubens creó un sistema de trabajo: en un gran estudio empleó docenas de destacados pintores, uno especializado en vestimen-

tas, otro en fondos, y así sucesivamente. Estableció una especie de línea de producción, que le permitía tener en obra, la forma simultánea, una gran cantidad de telas. Cuando un cliente importante visitaba su estudio, Rubens despachaba a los pintores contratados. Mientras el cliente lo observaba desde un balcón, Rubens trabajaba con increíble velocidad y energía en un cuadro. El cliente se iba asombrado ante ese hombre prodigioso, capaz de pintar tantas obras maestras en tan poco tiempo.

Ésta es la esencia de esta ley: aprenda a conseguir que otros hagan el trabajo por usted, mientras que usted se lleva los laureles y aparenta tener una fuerza y un poder casi divinos. Si considera importante hacer usted mismo todo el trabajo, nunca llegará lejos y correrá el destino de los Balboas y de los Teslas de este mundo. Encuentre personas que posean la habilidad y la creatividad de la que usted carece. Contrátelas y coloque su propio nombre por encima de ellos, o busque una forma de apropiarse del trabajo que hagan. De esa forma, la creatividad será suya y aparecerá como un genio ante el mundo.

Hay otra aplicación de esta ley, que no exige aprovecharse del trabajo de los contemporáneos: utilice el pasado, una enorme fuente de conocimiento y sabiduría. Isaac Newton lo denominaba "pararse sobre los hombros de los gigantes". Con esto quería decir que, al hacer sus descubrimientos, había construido sobre los logros de los demás. Sabía que gran parte de su aura de genio era atribuible a su sagaz habilidad para aprovechar al máximo los descubrimiento de los científicos de la antigüedad, la Edad Media y el Renacimiento. Shakespeare tomó prestados argumentos, caracterizaciones e incluso diálogos de Plutarco, entre otros escritores, dado que sabía que nadie había superado al autor griego en lo relativo a sutiles observaciones psicológicas y citas ingeniosas. A su vez, ¿cuántos autores posteriores han tomado prestado *—plagiado—* algo de la obra de Shakespeare?

Todo el mundo sabe que, hoy en día, son muy pocos los políticos que escriben sus propios discursos. Con sus propias palabras no lograrían ganar un solo voto; toda su elocuencia o su agudeza, mucha o poca, se la deben a quienes les escriben los discursos. Otros hacen'el trabajo y ellos cosechan los aplausos. La cara positiva de esto es que se trata de un poder accesible para todo el mundo. Aprenda a utilizar el conocimiento del pasado *y* quedará como un genio, aunque en realidad sólo posea gran habilidad para tomar cosas prestadas de quienes lo precedieron.

Escritores que han explorado la naturaleza humana, antiguos maestros de la estrategia, historiadores de la estupidez humana, reyes y reinas que han pagado un alto precio por aprender a manejar la pesada carga del poder: todos estos conocimientos están ahí, acumulando polvo, esperando que usted se pare sobre sus hombros. La agudeza de ellos puede ser de usted; la habilidad de ellos puede pertenecerle a usted; y ninguna de esas figuras volverá a la vida para advertir a la gente que en realidad usted no tiene nada de original. Usted puede arrastrarse por la vida cometiendo infinitos

errores y desperdiciando su tiempo y su energía en el intento de hacer cosas a partir de su propia experiencia. O, por el contrario, puede usar los ejércitos del pasado. Como dijo Bismarck en cierta oportunidad: "Los tontos dicen que aprenden con su experiencia. Yo prefiero beneficiarme con la experiencia de los, demás".

Imagen: El buitre. De todas las criaturas de la selva, es la que lleva la vida más fácil. El duro trabajo de los demás se convierte en el suyo propio. La incapacidad de sobrevivir de otros se convierte en su alimento. Preste atención al buitre: mientras usted trabaja con ahínco, él revolotea por sobre su cabeza. No lo combata; únase a él.

Autoridad: Hay mucho que aprender; la existencia es corta, y la vida no es vida sin conocimientos. Por lo tanto, es un método excelente adquirir conocimientos de todos los que nos rodean. De esa forma, gracias al sudor de la frente ajena, logrará ganar la reputación de ser un- oráculo. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Hay momentos en que adjudicarse el mérito del trabajo realizado por otros no es una forma de proceder inteligente: si su poder no está establecido con la firmeza suficiente, parecerá que trata de marginar a los demás. Para ser un brillante explotador de talentos, su propia posición debe ser inamovible, ya que de lo contrario lo acusarán de fraudulento y engañador.

Asegúrese de saber cuándo conviene a sus fines permitir que otros compartan el mérito con usted. Es particularmente importante no ser codicioso cuando se tiene un amo a quien servir. La histórica visita del presidente estadounidense Richard Nixon a la República Popular China fue en principio su propia idea, pero quizá nunca se hubiese llevado a cabo de no haber sido por la sagaz diplomacia de Henry Kissinger. Y sin la habilidad de Kissinger tampoco habría tenido el éxito que tuvo. Sin embargo, en el momento de repartir méritos, Kissinger permitió que fuese Nixon quien se quedara con gran parte de los laureles. Sabiendo que, tarde o temprano, la verdad saldría a relucir, Kissinger tuvo mucho cuidado de no poner en peligro su posición en el corto plazo acaparando la atención, sino que manejó el juego con gran pericia: se atribuyó los méritos del trabajo de sus subordinados al tiempo que cedía con generosidad el mérito de su propio trabajo a su superior. Es así como se juega este juego.

LEY N°

8

HAGA QUE LA GENTE VAYA HACIA USTED Y, DE SER NECESARIO, UTILICE LA CARNADA MÁS ADECUADA PARA LOGRARLO

CRITERIO

Cuando obligue a otro a actuar, deberá ser usted quien en todo momento ejerza el control. Siempre es mejor lograr que su contrincante se acerque a usted y abandone, en este proceso, sus propios planes.
Atráigalo con ganancias fabulosas... y después proceda a atacar. Usted tiene todos los ases en la mano.

rol

OBSERVANCIA DE LA LEY

En el Congreso de Viena, en 1814, se reunieron las principales potencias de Europa para repartirse lo que quedaba del derrotado imperio napoleónico. La ciudad era una fiesta y los bailes de gala eran los más espléndidos que se hubieran visto jamás. Sin embargo, Napoleón seguía proyectando su sombra. En lugar de ejecutarlo o exiliarlo en un país lejano, lo habían enviado a Elba, una isla cercana a la costa italiana.

Aun preso en una isla, un hombre tan audaz y creativo como Napoleón Bonaparte podía poner nerviosos a todos, incluso a la distancia. Los austríacos planeaban hacerlo asesinar en Elba, pero al fin decidieron que era demasiado arriesgado. Alejandro I, el temperamental zar de Rusia, aumentó la tensión ya reinante en el Congreso cuando, al negársele una parte de Polonia a la que aspiraba, reaccionó con furia y amenazó: "¡ Cuidado con lo que hacen, o liberaré al monstruo!". Todos sabían que se refería a Napoleón. De todos los estadistas reunidos en Viena, sólo Talleyrand, ex ministro del Exterior de Napoleón, parecía calmo y despreocupado. Era como si supiera algo que los demás ignoraban.

Entre tanto, en la isla de Elba, la vida de Napoleón era una burla a su gloria pasada. Como "rey" de Elba, se le había permitido establecer una corte: había un cocinero, una encargada de su guardarropa, un oficial pianista y un puñado de cortesanos. Todo aquello estaba destinado a humillar a Napoleón y, en apariencia, el objetivo se estaba cumpliendo.

Aquel invierno, sin embargo, ocurrió una serie de hechos tan extraños y dramáticos que podrían haber formado parte de una obra teatral. Elba fue rodeada por buques de guerra británicos, cuyos cañones apuntaban a la isla y cubrían todos los posibles puntos de salida. Sin embargo, el 26 de febrero de 1815, a plena luz del día, un barco con novecientos hombres a bordo recogió a Napoleón y se hizo a la mar. Los ingleses lo persiguieron pero la nave logró escapar. Aquella fuga casi imposible dejó atónita a la población de toda Europa y aterró a los estadistas reunidos en el Congreso de Viena.

A pesar de que hubiese sido más seguro abandonar Europa, Napoleón no sólo decidió retornar a Francia, sino que apostó aún más alto: marchó sobre París con un pequeño ejército, en la esperanza de reconquistar el trono. Su estrategia funcionó: personas de todas las clases sociales se echaron a sus pies. Un ejército al mando del mariscal Ney salió de París con la orden de arrestarlo, pero cuando los soldados de Ney vieron a su adorado líder de antaño, cambiaron de bando. Una vez más, Napoleón fue proclamado emperador. Los voluntarios comenzaron a engrosar las filas de su nuevo ejército. El delirio se extendió por todo el país. En París, las multitudes enloquecieron. El rey que había reemplazado a Napoleón huyó del país.

Durante los cien días siguientes, Napoleón gobernó Francia.

Sin embargo, el delirio pronto fue cediendo. Francia estaba en bancarrota, sus recursos se habían agotado y no había mucho que Napoleón pudiese hacer para revertir la situación. En junio de ese mismo año, en la batalla de Waterloo, fue definitivamente derrotado. Esta vez sus enemigos habían aprendido la lección: lo exiliaron en la árida isla de Santa Elena, frente a la costa occidental de África. Allí perdió toda esperanza de poder fugarse.

Interpretación

Sólo varios años después se conocieron los entretelones de la dramática fuga de Napoleón de la isla Elba. Antes de decidirse a dar un paso tan audaz, los visitantes a su corte le habían dicho que era más popular que nunca en Francia y que el país volvería a recibirlo con los brazos abiertos. Uno de aquellos visitantes era el general austríaco Koller, quien convenció a Napoleón de que, si se fugaba de su prisión, las potencias europeas, incluida Inglaterra, aceptarían su regreso al poder. Se le sugirió a Napoleón que los ingleses lo dejarían escapar y, en efecto, su fuga se produjo en medio de la tarde, a plena vista de los británicos.

Lo que Napoleón no sabía era que detrás de todo aquello había un hombre que manejaba los hilos cual hábil titiritero. Ese hombre era su ex ministro Talleyrand. Y Talleyrand hacía todo aquello, no para resucitar los tiempos de gloria de Napoleón, sino para aplastarlo de una vez por todas. Consideraba que la ambición del emperador desestabilizaba a toda Europa, y hacía ya tiempo que se había vuelto contra él. Cuando Napoleón fue exiliado a Elba, Talleyrand protestó con vehemencia y afirmó que era preciso enviarlo mucho más lejos, pues de lo contrario nunca habría paz en Europa. Pero nadie le prestó atención.

En lugar de esforzarse por imponer su opinión, Talleyrand se tomó su tiempo. Trabajando entre bambalinas, consiguió la adhesión de Castlereagh y de Metternich, los ministros del Exterior de Gran Bretaña y de Austria, respectivamente.

En una acción conjunta, los tres hombres tendieron la carnada para tentar a Napoleón a fugarse de su exilio. Incluso la visita de Koller, que fue a susurrar promesas de gloria al oído del exiliado, constituía parte del plan. Como maestro de la estrategia, Talleyrand planeó todo por anticipado. Sabía que Napoleón caería en la trampa que le había tendido. También previó que Napoleón llevaría otra vez a Francia a una guerra que, dada la débil condición en que se encontraba el país, no podría durar más que unos pocos meses. Un diplomático de Viena, que comprendió que Talleyrand estaba detrás de todo lo ocurrido, comentó: "Incendió la casa a fin de salvarla de la peste".

Cuando coloco cebo para ciervos,
no disparo sobre la primera cervatilla que se acerque
a olisquear, sino que espero a que se haya
reunido toda la manada.
Otto von Bismarck, 1815-1898

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

¿Cuántas veces en la historia se ha repetido la siguiente situación? Un líder agresivo lleva a cabo una serie de movimientos audaces que le confieren gran poder. Sin embargo, poco a poco su poder alcanza el punto máximo y pronto todos se vuelven contra él. Sus numerosos enemigos se unen. En sus intentos por conservar el poder, el líder se agota al ir en una dirección y en otra, hasta que inevitablemente cae. La razón por la cual este esquema se reitera tan a menudo es que la persona agresiva muy rara vez ejerce el control total sobre una situación. Como no puede ver más que unos pocos pasos hacia adelante, no logra ver las consecuencias de este o aquel movimiento. Dado que se ve obligado, constantemente, a reaccionar ante los movimientos de sus enemigos, cada vez más numerosos, y a las imprevistas consecuencias de sus propias y drásticas reacciones, su energía agresiva se vuelve contra él mismo.

En los ámbitos del poder, usted debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué sentido tiene moverme frenéticamente en distintas direcciones, tratando de resolver problemas y derrotar a mis enemigos, si nunca logro controlar la situación? ¿Por qué siempre tengo que reaccionar a los hechos, en lugar de dirigirlos? La respuesta es simple: usted tiene una idea equivocada del poder.

Usted confunde acción agresiva con acción eficaz. Y la mayoría de las veces la acción más eficaz es permanecer en segundo plano, mantener la calma y dejar que otros terminen frustrados por las trampas que usted les ha tendido, apuntando a un poder-a largo plazo y no a un triunfo rápido e inmediato.

Recuerde: la esencia del poder es la capacidad de mantener la iniciativa, de lograr que los demás reaccionen frente a *sus* acciones y conseguir que sus adversarios y quienes lo rodean se pongan a la defensiva. Cuando logre que los demás vayan hacia usted, pronto controlará la situación. Y el que controla la situación es el que tiene el poder. Para alcanzar esta situación deben suceder dos cosas: usted deberá aprender a dominar sus emociones y a no actuar nunca bajo la influencia de la ira; pero mientras tanto deberá jugar con la tendencia natural del ser humano a reaccionar con ira cuando lo presionan o engañan. A la larga, la capacidad de hacer que los demás vayan hacia usted es un arma mucho más poderosa que cualquier otra herramienta de agresión.

Analice de qué manera Talleyrand, el maestro de este arte,

llevó a cabo su delicada estrategia. En primer lugar, superó el impulso de tratar de convencer a sus colegas de la necesidad de desterrar a Napoleón a un lugar muy distante. Es muy natural desear persuadir a los demás, defender la propia causa e imponer la propia voluntad mediante la oratoria. Pero esto a menudo se volverá en su contra. Pocos de los contemporáneos de Talleyrand creían que Napoleón seguía constituyendo una amenaza; por lo tanto, si él hubiese malgastado su energía tratando de convencerlos, sólo habría logrado que lo consideraran un necio. De modo que se calló la boca y dominó sus sentimientos. Y, lo más importante de todo, le tendió a Napoleón una trampa tentadora e irresistible. Conocía la debilidades del ex emperador, su impetuosidad, sus ansias de gloria y de lograr el amor de las multitudes, y jugó estas cartas a la perfección. Cuando Napoleón mordió el anzuelo, no existía peligro alguno de que su regreso alcanzara el éxito que deseaba y malograra los planes de Talleyrand, quien sabía mejor que nadie de la situación de desabastecimiento de Francia. Pero aun en el caso de que Napoleón hubiese logrado superar esas dificultades, sus probabilidades de éxito habrían sido mayores de haber sido él mismo quien eligiera el momento de actuar y el escenario de la acción. Al tender su trampa, fue Talleyrand quien manejó esos factores, pues él decidió el momento y el lugar.

Todos disponemos de una cuota determinada de energía, y llega un momento en que nuestra capacidad se halla en su apogeo. Cuando usted obliga al otro a ir hacia usted, el otro se desgasta, pues derrocha su energía en el camino. En 1905, Rusia y Japón estaban en guerra. Hacía muy poco que los japoneses habían comenzado a modernizar sus buques de guerra, de modo que Rusia poseía una armada mucho más poderosa; sin embargo, haciendo circular información falsa, el mariscal japonés Togo Heihachiro indujo a los rusos a dejar su puerto en el mar Báltico, pues les había hecho creer que con un ataque sorpresivo podrían borrar del mapa a la flota japonesa. La flota rusa no podía llegar a Japón por la ruta más corta —la que pasa por el estrecho de Gibraltar y el canal de Suez hacia el océano Índico—, porque ese paso estaba controlado por los ingleses y Japón se había aliado con Gran Bretaña. Los buques rusos tuvieron que rodear el cabo de Buena Esperanza, en el extremo sur de África, agregando más de seis mil millas de recorrido. Una vez que la flota pasó el cabo de Buena Esperanza, los japoneses hicieron circular otro rumor, según el cual la flota japonesa se dirigía al encuentro de los rusos para atacarlos. Como consecuencia, los rusos hicieron todo el viaje hasta Japón en estado de alerta de combate. Cuando llegaron a destino, los marineros se hallaban tensos y agotados por el exceso de trabajo, mientras que los japoneses, distendidos y descansados, no habían hecho sino esperarlos. 'A pesar de su falta de experiencia en las técnicas del moderno combate naval, los japoneses aplastaron a los rusos.

Otro beneficio de la actitud de hacer que su contrincante vaya hacia usted —como lo descubrieron los japoneses con los rusos— es que obliga a su adversario a operar en terreno extraño. Encontrarse en un entorno hostil lo pondrá nervioso y a menudo precipitará sus actos y lo llevará a cometer errores. Cuando se trata de reuniones o negociaciones, siempre es conveniente atraer al otro a nuestro territorio, o a un territorio elegido por nosotros. Así, uno se siente cómodo y sereno en un entorno que le resulta familiar, mientras que el otro, al encontrarse en un ámbito extraño, es inducido sutilmente a tomar una posición defensiva.

La manipulación es un juego peligroso. Una vez que alguien sospeche que lo están manipulando, resultará cada vez más difícil de dominar. Pero cuando usted hace que su contrincante vaya hacia usted, le genera la ilusión de que es él quien controla la situación. El otro no percibe los hilos que lo están manejando, así como Napoleón creyó que era él el artífice de su audaz fuga y su retorno al poder. Todo depende de cuán tentador sea el cebo que usted utilice para atraer a su contrincante. Si la trampa es lo bastante atractiva, la turbulencia de las emociones y ansias del enemigo lo cegarán y no le dejarán ver la realidad. Cuanto mayor sea su codicia, tanto más fácilmente se lo podrá manipular.

Daniel Drew, un gran capitalista del siglo xix, era un maestro en el manejo del mercado bursátil. Cuando quería que un determinado paquete accionario fuese comprado o vendido, lo cual haría subir o bajar los precios, rara vez optaba por una acción directa. Una de sus tácticas consistía en pasar a toda prisa por un club muy exclusivo, cercano a Wall Street, dando muestras evidentes de ir camino hacia la Bolsa, y sacar su típico pañuelo rojo para secarse la transpiración de la frente. En ese gesto, se le caía —en apariencia sin que él se diera cuenta— un trozo de papel. Los socios del club, siempre atentos a los movimientos de Drew, que intentaban prever, se abalanzaban sobre el papel, que en forma invariable parecía contener información confidencial sobre algún tipo de acciones. De inmediato se corría la voz y los socios del club compraban o vendían sus acciones en cantidades masivas, con lo cual caían en el juego perfecto de Drew.

Si puede lograr que otros caven su propia sepultura, ¿por qué va a hacerlo usted? Los carteristas utilizan este método a la perfección. La clave para robarle a alguien reside en saber en qué bolsillo lleva la billetera. Los carteristas expertos suelen ejercen su oficio en las estaciones de ferrocarril y otros lugares donde hay carteles que advierten al público: "CUIDADO CON LOS CARTERISTAS". Los transeúntes, al leerlos, automáticamente llevan la mano a la billetera para asegurarse de que aún está en su sitio. Para el atento carterista, eso es como pescar con dinamita. Hubo casos en que fueron los propios carteristas quienes colocaron este tipo de carteles, para asegurarse el éxito.

Cuando se aplica la táctica de hacer que el otro venga hacia uno, a veces conviene darle a entender la maniobra. De esa manera, cambia el engaño por una manipulación abierta. Las ramificaciones psicológicas de esta forma de proceder son profundas: la persona que logra que el otro vaya hacia ella aparece como poderosa e inspira respeto.

Felipe Brunelleschi, el gran artista y arquitecto del Renacimiento, cultivó el arte de hacer que los demás fueran a él, como señal de su poder. En cierta ocasión lo habían contratado para reparar la cúpula de la iglesia Santa María del Fiore, en Florencia. Se trataba de un trabajo importante, que le daría prestigio. Pero cuando los funcionarios de la ciudad contrataron a un segundo hombre, Lorenzo Ghiberti, para que trabajara con Brunelleschi, el gran artista se sintió ofendido. Sabía que Ghiberti había obtenido aquel trabajo sólo gracias a sus relaciones, que no haría nada y aun así se llevaría la mitad de los laureles. En un momento crítico de la construcción, Brunelleschi comenzó de pronto a padecer una misteriosa enfermedad. Se vio obligado a suspender su trabajo pero tranquilizó a los funcionarios diciéndoles que, como habían contratado a Ghiberti, éste podría continuar solo. Pronto resultó evidente que Ghiberti era un inepto total, y los funcionarios fueron a rogarle a Brunelleschi que reanudara su trabajo. Brunelleschi ignoró sus ruegos e insistió en que Ghiberti debía terminar el proyecto. Por último sus empleadores se dieron cuenta de cuál era el problema y despidieron a Ghiberti.

En forma milagrosa, Brunelleschi se recuperó al cabo de pocos días. No tuvo necesidad de manifestar su ira ni de ponerse en ridículo; simplemente aplicó la táctica de "hacer que los demás vayan hacia usted".

Si, en un momento dado, usted insiste, por amor propio y por conservar su dignidad, en que los demás deben ir hacia usted y lo logra, seguirán haciéndolo en el futuro, aun cuando usted no haga nada para obligarlos.

Imagen: La trampa para osos cubierta de miel. El cazador de osos no persigue a su presa. Un oso que se sabe perseguido resulta casi imposible de atrapar y, en caso de ser acorralado, su ferocidad es increíble. Lo que hace el cazador es tender trampas cubiertas de miel. No se agota ni arriesga su vida en la persecución de su presa. Sólo pone el cebo y espera.

Autoridad: El buen guerrero hace que los demás vayan hacia él, y no va él hacia los demás. Éste es el principio de la plenitud y el agotamiento de usted y de los otros. Cuando induce a su contrincante a ir hacia usted, las fuerzas del otro siempre estarán agotadas; mientras usted no vaya hacia el otro, conservará la plenitud de sus fuerzas. Atacar el agotamiento con la plenitud es como arrojar piedras sobre huevos. (Zhang Yu, crítico del siglo xi, en un comentario sobre *El arte de la guerra*).

INVALIDACIÓN

A pesar de que, por lo general, la política más inteligente consiste en dejar que los otros se agoten corriendo tras usted, hay casos en los cuales, por el contrario, un ataque repentino y agresivo desmoraliza al enemigo de tal manera que sus energías se agotan. En lugar de hacer que otros vayan hacia usted, usted va hacia ellos, obliga a tomar una decisión y asume el mando. Un ataque sorpresivo puede llegar a ser un arma temible, porque obliga a la otra persona a reaccionar sin tener tiempo para pensar o planificar su acción. Al no disponer de tiempo para reflexionar, la gente comete errores de juicio y se pone a la defensiva. Esta táctica es lo opuesto de tender una trampa y esperar, pero cumple la misma función: usted logra que su enemigo reaccione en las condiciones impuestas por usted.

Hombres como César Borgia y Napoléon utilizaron el factor de la rapidez para intimidar y ejercer el control. Un movimiento rápido e imprevisto aterra y desmoraliza al contrincante. Deberá elegir sus tácticas de acuerdo con las circunstancias. Si el tiempo juega a su favor y sabe w usted y sus enemigos tienen, por lo menos, el mismo poder, agote la fuerza de sus contrincantes haciéndolos ir hacia usted. Si el tiempo le juega en contra —por ejemplo, cuando sus enemigos son más débiles y una espera les dará oportunidad de recuperarse— no les dé ninguna oportunidad. Ataque con rapidez, y no tendrán escapatoria. Como dijo el boxeador Joe Louis: "Podrá correr, pero no podrá esconderse".

LEY Nº

9

GANE A TRAVÉS DE SUS ACCIONES, NUNCA POR MEDIO DE ARGUMENTOS

CRITERIO

Cualquier triunfo circunstancial que usted obtenga a través de argumentación verbal en realidad es sólo una victoria pírrica: el resentimiento y la mala voluntad que así genera son más intensos y duraderos que cualquier acuerdo momentáneo que haya logrado. Es mucho más eficaz lograr la coincidencia de otros con usted a través de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique; demuestre.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En el año 131 a.C., el cónsul romano Publio Craso Dives Muciano, al sitiar la ciudad griega de Pérgamo, se encontró con que necesitaba un ariete para abrirse paso a través de las murallas que la rodeaban. Algunos días antes había visto unos grandes mástiles en un astillero de Atenas, de modo que ordenó que le enviaran de inmediato el más grande. El ingeniero militar de Atenas que recibió la orden consideró que lo que el cónsul necesitaba era el mástil más pequeño. Habló y habló, tratando de convencer a los soldados que le transmitieron el pedido y explicarles que el mástil más pequeño era mucho más adecuado para el fin que se le daría. Además., sería más fácil de transportar.

Los soldados le advirtieron que su amo no era un hombre cuyas órdenes se podían discutir, pero el ingeniero insistió en que el mástil más pequeño sería el único que funcionaría con una máquina que él estaba construyendo para empujarlo. Diseñó diagrama tras diagrama y llegó al extremo de afirmar que, después de todo, él era el experto en la materia y que los soldados no tenían ni idea de lo que hablaban. A su vez, los soldados, que conocían a su jefe, convencieron al fin al ingeniero de que le convenía tragarse su pericia y obedecer la orden transmitida.

Una vez que los soldados se retiraron, el ingeniero siguió reflexionando sobre el asunto. ¿Qué sentido tenía obedecer una orden que llevaría al fracaso?, se preguntaba. Así que envió el mástil más pequeño, seguro de que el cónsul comprendería cuánto más eficaz era, y lo, recompensaría con equidad.

Cuando el mástil más pequeño llegó a destino, Muciano exigió una explicación a sus soldados. Éstos le contaron que el ingeniero había presentado infinidad de argumentos a favor del mástil más pequeño, pero que al fin había prometido enviar el mástil más grande. Muciano se puso furioso; no podía concentrarse en el sitio ni considerar la importancia de derribar las murallas antes dé que la ciudad recibiera refuerzos. Lo único en que podía pensar era en el impertinente ingeniero, de modo que ordenó que lo llevaran de inmediato a su presencia.

Cuando llegó, algunos días después, el ingeniero explicó al cónsul, con **todo detalle,** las razones por las cuales el mástil más pequeño era el más adecuado. Dijo que siempre era bueno escuchar a los expertos en la materia, y que si intentaba el ataque con el ariete más pequeño, no lo lamentaría. Muciano esperó a que el ingeniero concluyera con su exposición; luego lo hizo desnudar delante de los soldados y azotarlo hasta causarle la muerte.

Interpretación

El ingeniero, cuyo nombre no ha registrado la historia, había dedicado toda su vida al diseño de mástiles y columnas, y era respetado como el mejor ingeniero de una ciudad que descollaba en las ciencias. Sabía que tenía razón. Un ariete más pequeño permitiría imprimirle mayor velocidad y, por lo tanto, ejercer mayor fuerza. Lo grande no necesariamente es lo mejor. Estaba

EL SULTÁN Y EL VISIR

Un visir había servido a su amo durante unos treinta años y era reconocido y admirado por su lealtad, su sinceridad y su devoción a Dios. Su sinceridad, sin embargo, le había ganado en la corte muchos enemigos, que difundieron falsas historias sobre su ambigüedad y su perfidia. Día y noche le llenaron los oídos al sultán, hasta que éste también comenzó a desconfiar del inocente visir y al fin condenó a muerte al hombre que le había servido fielmente durante tantos años. En aquel lugar era costumbre que los condenados a muerte fuesen atados de pies y manos y arrojados al corral en el cual el sultán tenía encerrados sus más feroces perros de caza, que de inmediato se abalanzaban sobre la víctima y la desgarraban. Sin embargo, antes de ser arrojado a los perros, el visir pidió que se le concediera un último deseo: "Me gustaría que me dieran diez días de gracia, para que pueda pagar mis deudas, cobrar lo que me deben, devolver los objetos cuya guarda me fue encomendada por la gente, distribuir mis bienes entre los miembros de mi familia y mis hijos, y designar un tutor para estos últimos". Después de asegurarse de que el visir no se fugaría, el sultán le concedió su pedido. El visir corrió a su casa, recogió cien

seguro de que el cónsul entendería su razonamiento y terminaría por comprender que la ciencia es algo neutral y que la razón siempre debe imponerse. ¿Cómo podría el cónsul persistir en su ignorancia, si el ingeniero le demostraba, con detallados diagramas, las teorías en que basaba su recomendación?

El ingeniero militar era el prototipo del "argumentador", un tipo de persona que se encuentra en todas partes y en todos los tiempos. El argumentador no comprende que las palabras nunca son neutrales, y que al discutir con un superior impugna la inteligencia de alguien más poderoso que él. Tampoco tiene percepción alguna de la persona con la que está tratando. Dado que todo individuo considera que está en lo cierto y rara vez se lo convence de lo contrario sólo con palabras, el razonamiento del argumentador cae en oídos sordos. Cuando se ve acorralado, lo único que se le ocurre hacer es seguir discutiendo, con lo cual cava su propia fosa. Una vez que ha logrado que la otra persona se sienta insegura e inferior en cuanto a sus convicciones, ni la elocuencia de Sócrates podría salvar la situación.

No es sólo cuestión de evitar una discusión con quienes están por encima de uno. Todos nos creemos expertos en el ámbito de las opiniones y del razonamiento. Por lo tanto, hay que ser muy cuidadoso: aprenda a demostrar lo acertado de sus ideas en forma indirecta.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En 1502, en el taller de la iglesia de Santa María del Fiore, en Florencia, Italia, se encontraba un enorme bloque de mármol. Había sido una magnífico pedazo de piedra en bruto, pero un torpe escultor lo había perforado por error, dejando un agujero en el sitio donde debían tallarse las piernas de una figura. Piero Soderini, el alcalde de Florencia, pensó en salvar el bloque estropeado encargando la escultura a Leonardo da Vinci o a otro maestro semejante; sin embargo, pronto desistió de la idea, ya que todos coincidieron en que la piedra se hallaba arruinada sin remedio. De modo que, a pesar del dinero que había sido gastado en la adquisición, el bloque de mármol no hacía sino juntar polvo en la oscura nave de la iglesia.

Así quedó el asunto, hasta que un día unos amigos florentinos del gran Miguel Ángel decidieron escribirle al artista, que en aquel tiempo vivía en Roma, pues creían que sólo él sería capaz de hacer algo con aquel trozo de mármol que, a pesar de todo, seguía siendo una magnífica materia prima. Miguel Ángel viajó a Florencia, examinó la piedra y llegó a la conclusión de que, en efecto, podría tallar en ella una figura, si adaptaba la pose a la forma en que la roca había sido mutilada. Soderini argumentó que aquello sería una pérdida de tiempo pues nadie podría reparar semejante desastre, pero al fin accedió a dejar que el artista lo intentara. Miguel Ángel decidió representar al joven David, con la honda en la mano.

monedas de oro y fue a visitar al cazador que cuidaba los perros del sultán. Le ofreció las cien monedas de oro y le dijo: "Déjame cuidar a los perros durante diez días". El cazador accedió y, durante los diez días que siguieron, el visir cuidó de las bestias con suma atención, limpiándolas, cepillándolas y alimentándolas de lo mejor. Al final del décimo día, los perros comían de sus manos. Al undécimo día, el visir fue llamado ante la presencia del sultán; se repitieron los cargos y el gobernante observó cómo ataban de pies y manos al visir y lo arrojaban a los perros. Sin embargo, en contra de lo que todos esperaban, cuando los perros lo vieron corrieron hacia él meneando la cola. Le lamieron afectuosamente los hombros y comenzaron a juguetear a su alrededor. El sultán y los demás testigos del hecho quedaron pasmados. Cuando el sultán le preguntó por qué los perros le habían perdonado la vida, el visir contestó: "Estuve cuidando de estos perros durante diez días. Usted ha visto los resultados con sus propios ojos. Al sultán lo he cuidado durante treinta años, ¿y cuál es el resultado? Me condenan a muerte sobre la base de las acusaciones de mis enemigos". El sultán se sonrojó, avergonzado. No sólo le perdonó la vida al visir, sino que le obsequió lujosas vestimentas nuevas y le

entregó, prisioneros, a los hombres que lo habían calumniado. El noble visir los puso en libertad y siguió tratándolos con amabilidad

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, SIGLO XIII

Algunas semanas después, cuando Miguel Ángel daba los últimos toques a la estatua, Soderini entró en su estudio. Como si se considerara un experto, estudió con atención la inmensa obra y luego le dijo a Miguel Ángel que, si bien la encontraba magnífica, la nariz de David era demasiado grande. Miguel Ángel se dio cuenta de que Soderini estaba parado al pie de la gigantesca figura, por lo cual no tenía la perspectiva adecuada. Sin decir una palabra, le pidió que subiera con él al andamio. Cuando llegó a la altura de la nariz, tomó el cincel y también, con disimulo, un puñado del polvo de mármol que había caído en los tablones. Cuando Soderini se encontró en el lugar apropiado, Miguel Ángel comenzó a golpear con suavidad la nariz, mientras iba soltando, poco a poco, el polvo de mármol que había recogido. No cambió en absoluto el tamaño de la nariz, pero dio toda la impresión de hacerlo. Al cabo de unos minutos de farsa, dio un paso atrás y dijo: "A ver qué le parece ahora". "Así me gusta mucho más —respondió Soderini—. Ahora sí que tiene vida."

Interpretación

Miguel Ángel sabía que, si cambiaba la forma de la nariz, podría arruinar toda la escultura. Sin embargo, Soderini era un cliente que se vanagloriaba de su criterio estético. Si lo ofendía al discutir su juicio, Miguel Ángel no sólo no ganaría nada sino que se arriesgaba que no le encomendaran más trabajo en el futuro. Miguel Ángel era demasiado inteligente como para discutir. Su solución consistió en cambiar la perspectiva de Soderini, acercándolo a la nariz, sin hacerle notar cuál era la verdadera causa de su errónea percepción.

Afortunadamente para la posteridad, Miguel Ángel encontró la forma de mantener intacta la perfección de su estatua y, al mismo tiempo, hacerle creer al Soderini que la había mejorado. Éste es el doble objetivo que se logra cuando uno impone su posición a través de las acciones, en lugar de recurrir a argumentos verbales: nadie se ofende y uno logra su objetivo.

LAS OBRAS DE AMOSIS

Cuando Apries fue destituido de la forma en que lo he descrito, Amosis ascendió al trono egipcio. Pertenecía al distrito de Sais y era nativo de la ciudad de Siuf Al principio, los egipcios lo despreciaban y no lo respetaban mucho, debido a sus orígenes humildes y plebeyos. Pero más adelante, con gran sagacidad, logró ganarse la adhesión sin necesidad de recurrir a medidas extremas. Entre sus innumerables tesoros, Amosis poseía un recipiente de oro que él y sus visitantes solían usar para lavarse los pies. Amosis mandó fundirlo y con el material recuperado hizo fabricar una estatua en honor a uno de los dioses y dispuse que la erigieran en el centro de la ciudad Los ciudadanos, que pasaban de continuo, frente a la estatua, la trataban con profunda reverencia. Cuando Amosis se enteró de la

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En el ámbito del poder, es necesario que usted aprenda a juzgar sus movimientos según los efectos a largo plazo que surtan en los demás. El problema de tratar de probar una posición u obtener una victoria mediante la argumentación verbal reside en que usted nunca puede determinar con certeza de qué manera sus palabras afectan a las personas con las que está discutiendo: puede ser que en apariencia coincidan con usted, pero por dentro quizá no aprueben sus ideas. O tal vez los haya ofendido algo que usted dijo sin darse cuenta: las palabras tienen esa insidiosa cualidad de ser interpretadas de acuerdo con el estado de ánimo y las inseguridades del que las recibe. Ni siquiera el mejor argumento tiene una base por completo sólida, dado que todos hemos llegado a desconfiar de la naturaleza escurridiza de las

palabras. Y días después de manifestar nuestra coincidencia con alguien podemos volver a caer en nuestra posición original, aunque más no sea por mero hábito.

Hay algo que usted debe comprender: las palabras son más baratas por docena. Todo el mundo sabe que, en el fragor de una discusión, todos decimos cualquier cosa con tal de apoyar nuestra causa. Citamos la Biblia, hacemos referencia a estadísticas imposibles de verificar. ¿A quién queremos convencer con inconsistencias de esa índole? Los actos y las demostraciones concretas son mucho más convincentes y significativas. Están ahí, a la vista, podemos verlos y tocarlos: "Sí, ahora la nariz de la estatua está perfecta". No hay palabras que ofendan ni posibles malas interpretaciones. Nadie puede discutir una demostración concreta. Como decía Baltasar Gracián: "La verdad, por lo general, no se oye; se la ve".

Sir Christopher Wren fue la versión inglesa del hombre renacentista. Había logrado dominar las ciencias matemáticas, la astronomía, la física y la fisiología. Sin embargo, durante su larga carrera como el más celebrado arquitecto de Gran Bretaña, muchas veces sus clientes le pidieron que introdujera en sus diseños cambios contraproducentes o impracticables. Wren siempre evitó toda discusión u ofensa. Tenía otras formas de demostrar qué era lo correcto.

En 1688 Wren diseñó un magnífico edificio para el ayuntamiento de la ciudad de Westminster. Sin embargo, el alcalde no quedó satisfecho con el diseño; le dijo a Wren que temía que la planta alta no fuera segura y pudiera derrumbarse sobre su oficina, ubicada en la planta baja. Exigió que Wren agregara dos columnas de piedra para reforzar el apoyo. Wren, que era un ingeniero consumado, sabía que aquellas columnas no cumplirían propósito alguno y que los temores del alcalde carecían de fundamento. Pero, a pesar de ello, construyó las dos columnas y el alcalde quedó muy contento. Sólo muchos años después, unos obreros, subidos a un andamio para realizar trabajos de mantenimiento, vieron que las columnas terminaban justo debajo del cielo raso.

Eran columnas falsas. Pero los dos hombres obtuvieron lo que querían: el alcalde se quedó tranquilo, y Wren sabía que la posteridad comprendería que su diseño original funcionaba y que las columnas eran superfluas.

El poder de saber demostrar las propias ideas radica en que los rivales no se ponen a la defensiva y por lo tanto resultan mucho más fáciles de persuadir. Hacerles sentir literal y físicamente qué es lo que usted les quiere demostrar tiene mucha más fuerza que cualquier argumento verbal.

En cierta ocasión, un provocador interrumpió a Nikita Kruschev en el medio de un discurso en el cual denunciaba los crímenes de Stalin. "Usted fue colega de Stalin —gritó el hombre—. ¿Por qué no se opuso a él en su momento?" Kruschev, que en apariencia no alcanzaba a ver a la persona que lo había interrumpido, ladró: "¿Quién dijo eso?". Nadie levantó la mano.

influencia que la figura ejercía sobre el pueblo, convocó una reunión y reveló que la tan reverenciada estatua había sido, anteriormente, un recipiente para baños de pies, en la cual las mismas personas que ahora la reverenciaban se habían lavado los pies, orinado y vomitado. Prosiguió diciendo que lo mismo sucedía con él, ya que en un tiempo no había sido más que una persona común y corriente y que ahora era rey. Y que así como habían llegado a reverenciar el recipiente transformado en estatua, de la misma manera debían honrarlo y respetarlo también a éL De esta forma los egipcios fueron persuadidos de aceptarlo como su amo.

LAS HISTORIAS,
HERODOTO,
SIGLO V A.C.

DIOS Y ABRAHAM

El Máximo Dios había prometido que Él no se llevaría el alma de Abraham a no ser que el hombre quisiera morir y le pidiera que lo llevara con ÉL Cuando la vida de Abraham se fue acercando a su fin y Dios determinó llevarlo, envió un ángel bajo la forma de un anciano decrépito y discapacitado. El anciano se detuvo delante de la puerta de Abraham y le dijo: "Oh, Abraham, quisiera algo para comer". A Abraham le sorprendió

el pedido del anciano y exclamó: "Para ti sería mejor morir que seguir viviendo en estas condiciones". Abraham siempre tenla en su casa comida preparada para eventuales huéspedes, de modo que dio al anciano un tazón de sopa y unos trozos de pan. El anciano se sentó a comer. Tragaba con dificultad, haciendo un gran esfuerzo, y en un momento la comida se le cayó de las manos, demasiado débiles para sostenerla, y se desparramó por el suelo. "Oh, Abraham —dijo el anciano—, ayúdame a comer." Abraham tomó la comida y la llevó a los labios del anciano. Pero el alimento se "escurrió por la barba y el pecho del anciano. "¿Cuántos años tienes, anciano?", preguntó Abraham. El anciano mencionó una cifra apenas superior a la edad del mismo Abraham. Entonces éste exclamó: "Oh, Señor Dios, llévame contigo antes de que llegue a la edad de este anciano y caiga en la misma condición desvalida de él". En cuanto Abraham hubo pronunciado estas palabras, Dios tomó posesión de su alma.

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, SIGLO XIII.

Los rostros permanecieron impasibles. Al cabo de unos segundos de tenso silencio, Kruschev dijo, con voz serena: "Ahora saben por qué no me opuse a él en su momento". En lugar de defenderse alegando que cualquiera que se encontrara frente a Stalin sentía terror, pues sabía que la menor señal de rebelión significaría la muerte segura, les hizo *sentir* lo que significaba enfrentar a Stalin: la paranoia, el temor a abrir la boca, el terror de enfrentar al líder (en este caso, Kruschev). La demostración fue tan visceral que no hizo falta ningún otro argumento.

La más poderosa persuasión va más allá de la acción, para entrar en el campo de los símbolos. El poder de un símbolo —una bandera, un mito, un monumento a algún hecho emotivo— es algo que todos entienden sin necesidad de palabras. En 1975, cuando Henry Kissinger se hallaba enfrascado en frustrantes negociaciones con los israelíes acerca de la devolución de una parte de la península de Sinaí que habían conquistado durante la guerra de 1967, decidió suspender de pronto una reunión muy tensa y hacer un poco de turismo. Visitó las ruinas de la antigua fortaleza de Masada, conocida por todos los israelíes por ser el sitio donde, en el año 73 d.C., setecientos guerreros judíos habían saltado a un abismo, en un acto de suicidio masivo, antes que rendirse ante el ejército romano que sitiaba la fortaleza. Los israelíes comprendieron de inmediato el mensaje tácito de la visita de Kissinger a aquel lugar: los estaba acusando, indirectamente, de encontrarse al borde de un suicidio masivo. A pesar de que la visita en sí misma no cambió su forma de pensar, los hizo reflexionar en forma mucho más profunda, algo que una advertencia directa no habría logrado. Los símbolos de este tipo conllevan un gran significado emocional. Cuando busque alcanzar el poder o conservarlo, prQcure siempre ir por la ruta indirecta. También elija con cuidado qué batallas quiere librar. Si, en el largo plazo, no importa si la otra persona coincide con usted o no —o si el tiempo y las experiencias personales del otro le harán entender lo que usted quiere decirle—, lo mejor es no molestarse en demostrar nada. Ahorre sus energías y aléjese.

Imagen: El sube-y-baja. Arriba y abajo, arriba y abajo; así se mueven los argumentadores, sin llegar a ninguna parte. Bájese del sube-y-baja y demuestre lo que quiere transmitir sin presionar ni empujar. Deje al otro arriba y permita que la fuerza de gravedad lo baje con suavidad a tierra.

Autoridad: Nunca discuta. En una sociedad no debe discutirse nada; sólo presente resultados. (Benjamín Disraeli, 1804-1881)

INVALIDACIÓN

La argumentación verbal cumple una función vital en el ámbito del poder: distraer y tapar sus huellas cuando usted quiere engañar a alguien o lo sorprenden en una mentira. En estos casos es ventajoso argumentar con toda la convicción de que pueda hacer gala. Enrede a la otra persona en su argumentación para distraerla de sus movimientos engañosos. Cuando lo sorprendan en una mentira, cuanto irás emotivo y convencido se muestre tanto menos parecerá estar mintiendo.

Esta técnica ha ayudado a salvar el pellejo a más de un estafador. En cierta oportunidad, el conde Victor Lustig, embaucador por excelencia, había vendido a docenas de víctimas de todos los Estados Unidos una caja que, cual afirmaba, copiaba dinero. Al descubrir el engaño, la mayoría de sus víctimas optaba por no hacer la denuncia policial, para evitar pasar vergüenza en público. Pero un *sheriff* llamado Richards, del condado de Remsen, Estado de Oklahoma, no era el tipo de hombre que aceptara con tranquilidad que lo estafaran en 10.000 dólares, de modo que rastreó a Lustig hasta que una mañana lo encontró en un hotel en Chicago.

Lustig oyó un golpe a su puerta. Cuando la abrió, se encontró de frente con una pistola que le apuntaba. "¿Cuál es el problema?" preguntó con toda calma. "iHijo de mil putas! —gritó el *siteniF*. iLo voy a matar! iMe ha estafado con esa maldita caja que me vendió!" Lustig simuló total perplejidad. "¿Me está diciendo que no funciona?" preguntó con inocencia. "Usted sabe muy bien que no funciona", contestó el *shenff* "Pero es imposible —replicó Lustig—. ¿Está seguro de haberla manejado bien?" "Hice exactamente lo que usted me indicó", contestó Richards. "No, algo debe de haber hecho mal", insistió Lustig. Y así continuaron dando vueltas y vueltas, mientras el arma iba bajando poco a poco.

A continuación, Lustig pasó a la segunda fase de la táctica de la argumentación: bombardeó al otro con un fárrago de explicaciones técnicas sobre la forma de manejar la caja, de tal modo que confundió y envolvió por completo al *shenff* que se mostraba cada vez menos seguro de sí mismo *y* discutía cada vez con menos convicción. "Mire —dijo Lustig al fin—. Le devolveré ya mismo su dinero. Además, le daré instrucciones por escrito sobre cómo manejar la máquina e iré a verlo a Oklahoma para asegurarme de que funcione como es debido. No puede fallar." El *sheriff* accedió de mala gana. Para dejarlo totalmente satisfecho, Lustig sacó un fajo de cien billetes de cien dólares y se los entregó, al tiempo que le aconsejaba relajarse y pasar un fin de semana divertido en Chicago. Más tranquilo y un poco confundido, el *sheriffse* marchó. Durante los días siguientes Lustig estudiaba el diario todas las mañanas. Por fin encontró lo que buscaba: una breve nota que informaba del arresto, el juicio y la condena del *shenff* Richards por haber hecho circular billetes falsos. Lustig ganó la discusión y Richards nunca más volvió a molestarlo.

LEY N°

10

PELIGRO DE CONTAGIO: EVITE A LOS PERDEDORES Y LOS DESDICHADOS

CRITERIO

La desdicha de los demás puede conducirlo a la muerte: los estados de ánimo son tan contagiosos y tóxicos como una enfermedad infecciosa. Aunque sienta que debe tenderle una mano a alguien que se está hundiendo, lo único que logrará con ello será acelerar su propia caída. A menudo, los perdedores son los artífices de su propia desgracia y terminan por transmitirla a quien quiere ayudarlos. Evítelos y, en cambio, frecuente a individuos ganadores y felices.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Marie Gilbert nació en Limerick, Irlanda, en 1818. Llegó a París alrededor de 1840 para hacer fortuna como bailarina y actriz. Adoptó el nombre de Lola Montes (su madre tenía una lejana ascendencia hispánica) y afirmó ser una bailarina de flamenco oriunda de España. A partir de 1845 su carrera comenzó a languidecer, de modo que, para sobrevivir, se hizo cortesana; pronto llegó a ser una de las más exitosas de París.

Sólo un hombre podía salvar la carrera de bailarina de Lola: Alexandre Dujarier, dueño —y también el crítico de arte— del diario de mayor circulación en Francia. Lola decidió cortejarlo y conquistarlo. Al investigar sus costumbres descubrió que Dujarier salía a cabalgar todas las mañanas. Como también ella era una excelente jinete, salió a caballo una mañana y se encontró "por casualidad" con él. Pronto comenzaron a salir a cabalgar juntos todos los días. Algunas semanas después, Lola se mudó al departamento de Dujarier.

Durante un tiempo ambos fueron muy felices. Con la ayuda de Dujarier, Lola comenzó a reactivar su carrera de bailarina. A pesar del riesgo que ello significaba para su posición social, Dujarier anunció a sus amigos que se casaría con Lola aquella primavera. (Lola nunca le había confesado que a los diecinueve años se había fugado con un inglés, con el cual continuaba legalmente casada.) A pesar de que Dujarier estaba profundamente enamorado, su vida comenzó a desmoronarse.

Su suerte en los negocios cambiaba; sus influyentes amigos empezaban a eludirlo. Cierta noche, Dujarier fue invitado a una fiesta, a la que concurrirían algunos de los jóvenes más acaudalados de París. Lola quería ir a toda costa, pero él no se lo permitió. Ésa fue la primera pelea de la pareja. Dujarier asistió solo a la fiesta. Allí, totalmente borracho, insultó a un influyente crítico teatral, Jean Baptiste Rosemond de Beauvallon, supuestamente por algo que el hombre había dicho acerca de Lola. A la mañana siguiente Beauvallon (que era el mejor tirador de Francia) lo desafió a batirse en duelo. Dujarier intentó disculparse, pero el duelo se llevó a cabo y Dujarier fue muerto. Así terminó la vida de uno de los jóvenes más prometedores de la sociedad parisiense. Desconsolada, Lola abandonó París.

En 1946, Lola Montes estaba en Munich, donde decidió cortejar y conquistar al rey Luis de Baviera. Descubrió que la mejor forma de abordar al soberano era a través de su edecán, el conde Otto von Rechberg, un hombre que tenía gran debilidad por las jóvenes bonitas. Cierto día, cuando el conde se encontraba desayunando en un café al aire libre, Lola pasó por alli montada en su caballo, sufrió una oportuna caída "accidental" y aterrizó a los pies de Rechberg. El conde corrió en su auxilio; quedó encantado con ella y le prometió presentarla a Luis de' Baviera.

Rechberg dispuso una audiencia con el rey, pero cuando

LA NUEZ Y EL CAMPANARIO

Una nuez se encontró de pronto en el pico de un cuervo, que la llevó a lo alto de un campanario; pero la nuez cayó en una grieta con lo cual escapó a su terrible suerte. Entonces le rogó a la pared que le brindara abrigo; le rogó por la gracia de Dios y elogió la altura del campanario, su belleza y el noble tono de sus campanas. "Como no he podido caer a la sombra de las verdes ramas de mi viejo padre y yacer en la tierra a sus pies, cubierta por sus hojas caídas —continuó la nuez—, te pido que tú, al menos, no me abandones. Cuando me vi en el pico del cruel cuervo juré que si escapaba concluiría mi vida en un pequeño hueco." Al oír esas palabras, el muro, movido a compasión, de buen grado alojó a la nuez en el sitio en el que había caído. Al poco tiempo la nuez se abrió: sus raíces fueron introduciéndose entre las rendijas de las piedras y comenzaron a separarlas; sus brotes se alargaron hacia el cielo. Pronto sobrepasaron el campanario y, a medida que las retorcidas raíces crecían en espesor, comenzaron a desplazar a las viejas piedras de su lugar y a abrir grandes grietas. Entonces el muro, ya demasiado tarde, lamentó la causa de su

destrucción; al poco tiempo se desmoronó.

LEONARDO DA VINCI, 1452-1519

En su tiempo, Simon Thomas fue un gran médico. Recuerdo que lo conocí un día en la casa de un acaudalado anciano que sufría de tuberculosis. Al discutir con su paciente distintas curas, le dijo que una de las formas de sanar sería la de brindarme a mí la posibilidad de disfrutar de su compañía: eso le permitiría fijar la mirada en la frescura de mi semblante, y sus pensamientos en la desbordante alegría y el vigor de mi joven virilidad; al llenar todos sus sentidos con la flor de mi juventud, su estado podría mejorar. Lo que se olvidó de decir es que el mío podría empeorar.

MONTAIGNE, 1533-1592

Hay muchas cosas de las que se afirma que son contagiosas. La somnolencia puede ser contagiosa, así como el bostezo. En una estrategia en gran escala, cuando el enemigo se encuentra nervioso y muestra inclinación a moverse de prisa, no le haga el menor de los casos. Demuestre de manera ostentosa una calma total, y su enemigo se contagiará y se distenderá. Usted le contagiará su espíritu. Tenga presente que puede contagiarle un espíritu desaprensivo y

Lola llegó a la antesala oyó que Luis de Baviera decía que se hallaba demasiado ocupado como para encontrarse con una extraña que procuraba favores. Lola apartó a los guardias e ingresó en la sala donde se encontraba el rey. En el forcejeo con los guardias, de alguna forma la parte delantera de su vestido se desgarró (quizá lo hizo ella misma, quizás uno de los custodios), de manera que, ante la mirada atónita de todos, y sobre todo de la del rey, sus pechos desnudos quedaron al descubierto. Lola obtuvo su audiencia con Luis de Baviera. Cincuenta y cinco horas después, debutó en los escenarios bávaros. Las críticas fueron espantosas, pero ello no impidió que el rey le consiguiera más actuaciones para ella.

Según sus propias palabras, Luis de Baviera había sido "hechizado" por Lola. Comenzó a aparecer en público del brazo con ella y le compró y amobló una vivienda en una de las zonas más elegantes de Munich. A pesar de que tenía fama de tacaño y no solía ser afecto a las extravagancias, comenzó a colmar a Lola de regalos y a escribirle poemas de amor. Convertida en amante favorita del rey, fue catapultada a la fama de la noche a la mañana.

Lola comenzó a perder su sentido común. Cierto día, durante una de sus cabalgatas, vio a un hombre mayor que cabalgaba más adelante, con demasiada lentitud para el gusto de ella. Como no conseguía pasarlo, comenzó a golpearlo con la fusta. En otra ocasión, sacó a su perro a pasear sin llevarlo de la correa. Cuando el animal atacó a un transeúnte, Lola, en lugar de ayudar al hombre, lo golpeó con la correa del perro. Incidentes de este tipo enfurecían a los conservadores ciudadanos de Baviera, pero el rey defendía a Lola contra viento y marea, e incluso le consiguió la ciudadanía bávara. Quienes conformaban su entorno trataron de advertirle de los peligros que entrañaba aquella relación, pero el rey despedía a todo aquel que osaba criticar a Lola.

Mientras los bávaros que hasta entonces habían amado a su rey mostraban sin rodeos que le habían perdido todo respeto, Lola fue nombrada condesa, residía en un nuevo palacio construido para ella, y comenzó a meterse en política, como asesora del rey. Era una de las personas más poderosas del reino. A medida que su influencia sobre el gabinete del soberano iba creciendo, trataba a los demás ministros con mayor arrogancia y desdén. Como consecuencia, en toda Baviera comenzaron a producirse manifestaciones contra la amante del rey. Un país otrora pacífico, de pronto parecía hallarse al borde de una guerra civil, pues los estudiantes clamaban en todas partes: *"Raus mit Lola!"*.

Para febrero de 1848, Luis de Baviera ya no pudo resistir la presión. Con profunda tristeza ordenó a Lola que abandonara Baviera de inmediato. Lola se fue, pero no sin antes cobrar una importante "indemnización". Durante las cinco semanas siguientes, la ira de los bávaros se dirigió contra su antes tan amado rey, que en marzo de aquel ario se vio obligado a abdicar.

Lola Montes se mudó a Inglaterra. Lo que necesitaba por sobre todas las cosas era un halo de respetabilidad, de modo que, a pesar de estar casada (aún no se había divorciado del inglés), le echó el ojo a George Trafford Heald, un joven y brillante oficial del ejército, hijo de un influyente abogado. Aunque era diez años menor que Lola y podría haber elegido esposa entre las jóvenes más bellas y adineradas de la sociedad británica, Heald cayó bajo su hechizo. Se casaron en 1849. No mucho después, Lola fue arrestada, acusada de bigamia, pero logró eludir la cárcel; ella y Heald se dirigieron a España. Tenían peleas terribles, y en cierta ocasión Lola lo atacó con un cuchillo. Al fin terminó echándolo. Cuando Heald regresó a Inglaterra, se encontró con que había perdido su cargo en el ejército. Marginado por la sociedad inglesa, marchó a Portugal, donde vivió en la pobreza. Al cabo de pocos meses, concluyó su corta vida, en un accidente náutico.

Algunos años más tarde, el hombre que había publicado la autobiografía de Lola Montes fue a la bancarrota.

En 1853 Lola se mudó a California, donde conoció a un hombre llamado Pat Hull, con quien se casó. Esta relación, como todas las anteriores, fue tormentosa; por último lo abandonó por otro hombre. Hull comenzó a beber y cayó en una profunda depresión, que duró hasta su muerte, cuatro años después, cuando aún era relativamente joven.

A los cuarenta y un años de edad, Lola donó todas sus ropas y joyas, y se volvió hacia Dios. Recorrió los Estados Unidos dando conferencias sobre temas religiosos, vestida de blanco y con el remedo de un halo como adorno en la cabeza. Murió dos años después, en 1861.

exultante, el aburrimiento, e incluso la debilidad.

A BOOK OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, SIGLO XVII

No consideres culto al necio, aun cuando puedas considerar sabio a un hombre dotado; y no taches de verdadero asceta al ignorante que hace abstinencia. Evita asociarte con necios, sobre todo con aquellos que se consideran sabios. Y no te sientas satisfecho en tu propia ignorancia. Procura que tu trato sea sólo con hombres de buena reputación; porque es con ese trato que el hombre obtiene su propio buen nombre. ¿No has visto acaso cómo el aceite de sésamo se combina con rosas y violetas, y cómo, al cabo de un tiempo de esa asociación, deja de ser aceite de sésamo para ser calificado de aceite de rosas o aceite de violetas?

A MIRROR FOR PRINCES, KAI KA'US IBN ISKANDAR, SIGLO XI

Interpretación

Lola Montes atraía a los hombres con sus artimañas, pero el poder que ejercía sobre ellos iba más allá de lo sexual. Era a través de la fuerza de su carácter que mantenía fascinados a sus amantes. Los hombres eran atraídos hacia el remolino de su personalidad, que los envolvía y absorbía. Se sentían confundidos, alterados, pero la intensidad de las emociones que ella les generaba también hacía que se sintiesen más vivos.

Como sucede a menudo con los contagios, los problemas comenzaban a surgir sólo con el correr del tiempo. La inherente inestabilidad de Lola acababa por irritar a sus amantes. Llegaban a involucrarse en los problemas de Lola, y su fijación los impulsaba a ayudarla. Éste era el punto clave de la "enfermedad": resultaba imposible ayudar a Lola Montes, pues sus problemas tenían raíces demasiado profundas. Una vez que el amante de turno se identificaba con ellos, estaba perdido. Se veía envuelto en peleas, y la toxicidad de la relación se extendía a sus familiares y amigos o, en el caso de Luis de Baviera, a toda una nación. La única solución consistía en separarse de Lola; de lo contrario, sufrirían la ruina.

El tipo de personalidad tóxica y contagiosa no se limita a las mujeres; no tiene nada que ver con el sexo. Proviene de una inestabilidad interior que se irradia hacia afuera y atrae el desastre. Hay algo así como un deseo de generar el caos y la destrucción. Usted puede pasarse toda la vida analizando la patología de los caracteres tóxicos, pero no pierda su tiempo: limítese a aprender la lección. Cuando sospeche que se encuentra en presencia de una persona contagiosamente tóxica, no discuta, no intente ayudar, no derive a esa persona a sus amigos, o se verá involucrado sin remedio. Huya de la presencia de la persona tóxica, o sufrirá las consecuencias.

El tal Casio tiene una mirada descarnada y hambrienta. Piensa demasiado... No conozco otro hombre a quien trataría de evitar con tanta presteza como a ese enjuto Casio.... Hombres como él no descansan mientras vean a alguien más grande que ellos mismos, y por lo tanto son muy peligrosos.

Julio César, *William Shakespeare, 1564-1616*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Los desafortunados de este mundo, que han sido golpeados por circunstancias incontrolables, merecen toda la ayuda, la simpatía y el apoyo que podamos brindarles. Pero hay otros que no han nacido desafortunados o desdichados, sino que atraen las desgracias a través de sus actos destructivos y su perturbador efecto sobre los demás. Sería magnífico si pudiésemos ayudarlos a levantar cabeza, a modificar sus esquemas de comportamiento, pero la mayoría de las veces las cosas suceden a la inversa: son los esquemas destructivos de ellos los que terminan por meterse dentro de nosotros y cambiarnos. La razón es muy simple: el ser humano es en extremo susceptible a los humores, a las emociones e incluso a la forma de pensar de aquellas personas con las que comparte su tiempo.

Los individuos desdichados y desequilibrados sin remedio tienen una capacidad particularmente grande para contagiarnos su toxicidad, gracias a la extrema intensidad de sus caracteres y emociones. A menudo se presentan como víctimas, lo cual, a primera vista, toma dificil comprender que sus desgracias son autogeneradas. Antes de que uno pueda darse cuenta de la verdadera naturaleza de sus problemas, ya ha sido contagiado por ellos.

Es necesario que comprenda lo siguiente: en el juego del poder es de importancia crucial verificar con qué tipo de gente se asocia. El riesgo de interactuar con personas contagiosas reside en que usted desperdiciará un tiempo valioso y mucha energía para liberarse de esa influencia negativa. Y, gracias a una especie de culpa por asociación, también perderá valor ante los ojos de los demás. Nunca subestime los peligros del contagio que presenta una persona tóxica.

Existen muchas clases de personas tóxicas de las que hay que prevenirse, pero el más virulento es el individuo que sufre de insatisfacción crónica. Casio, el magistrado romano que conspiró contra Julio César, padecía de la insatisfacción que proviene de una profunda envidia. Simplemente no soportaba la presencia de alguien más talentoso que él. Quizá presintiendo el resentimiento que destilaba aquel hombre, Julio César no le confirió el cargo de primer magistrado, que asignó, en cambio, a Bruto. Casio rumió y rumió su odio contra César, hasta convertirlo en algo patológico. El propio Bruto, un convencido republicano, censuraba la dictadura de César; si hubiese tenido la paciencia de esperar, después de la muerte de César se habría convertido en el primer hombre de Roma y podría haber enmendado los males que generó su antecesor. Pero Casio le contagió su propio rencor, llenándole los oídos con comentarios de los actos malvados de César. Al fin convenció a Bruto y lo ganó para su conspiración. Aquello fue el comienzo de una gran tragedia. Cuántas desgracias habrían podido evitarse si Bruto hubiese aprendido a temer la fuerza contagiosa de las personas tóxicas.

Para este tipo de infecciones existe una sola solución: la cuarentena. Pero cuando usted al fin reconoce el problema, suele ser ya demasiado tarde. Una Lola Montes lo apabulla con su fuerte personalidad. Un Casio lo envuelve con sus confidencias y la complejidad de sus sentimientos. ¿Cómo es posible protegerse contra virus tan activos y patológicos? La respuesta reside en juzgar a la gente por el efecto que ejercen sobre el mundo que los rodea, y no por las causas que ellos nos presentan como motivo de sus problemas. Los agentes de contagio pueden ser reconocidos por las desgracias que atraen sobre sí mismos, por su larga lista de relaciones fracasadas, por la inestabilidad de su carrera y por la misma fuerza de su carácter, que los envuelve y les hace perder la razón. Tome estas señales como advertencia de que se encuentra frente a una persona tóxica altamente contagiosa. Aprenda a verles el descontento de la mirada. Y, lo más importante de todo: no les tenga lástima. No se enrede tratando de ayudarlos. La persona tóxica no cambiará, pero usted quedará atrapado.

Imagen: Un virus. Invisible, penetra nuestros poros sin advertencia previa y se esparce lenta y silenciosamente. Antes de que podamos darnos cuenta, la infección nos ha invadido por completo.

La otra cara del contagio es igualmente válida y quizá más fácil de comprender: hay personas que atraen la felicidad por su buena disposición, su euforia natural y su inteligencia. Pueden constituir una fuente de placer, y usted debiera asociarse con ellas para compartir la prosperidad que esas personas convocan.

Esto vale para algo más que para el buen ánimo y el éxito.

Todas las cualidades positivas pueden ser contagiosas. Talleyrand tenía muchos rasgos extraños g intimidatorios, pero la mayoría de la gente coincidía en que superaba a todos los franceses en afabilidad, encanto aristocrático e ingenio. Talleyrand provenía de una de las más antiguas familias nobles del país y, a pesar de sus ideas democráticas y de su fe en la República Francesa, conservaba los modales cortesanos. Su contemporáneo Napoleón era, en muchos aspectos, por completo opuesto: un campesino de Córcega, taciturno, poco gentil y hasta violento.

Napoleón no admiraba a nadie tanto como a Talleyrand. Envidiaba el trato que tenía su ministro con la gente, así como su gracia y su habilidad para seducir a las mujeres, y trataba por todos los medios de tenerlo cerca, en la esperanza de absorber la cultura de que él carecía. No cabe duda de que Napoleón fue cambiando a lo largo de su gobierno; muchas de sus asperezas se suavizaron gracias a su constante asociación con Talleyrand.

Utilice el aspecto positivo de la ósmosis emocional y-benefíciese con sus ventajas. Si, por ejemplo, usted es avaro y mezquino por naturaleza, nunca llegará más allá de ciertos limites; ya que sólo las almas generosas alcanzan la grandeza. Júntese con los generosos, y éstos lo contagiarán, abriendo en usted todo lo que podría ser estrecho y limitado. Si usted es taciturno, vuélquese hacia los individuos alegres. Si tiende al aislamiento, oblíguese a hacerse amigo de los gregarios. No se asocie nunca con quienes comparten sus defectos, ya que sólo reforzarán todo lo que a usted lo traba. Relaciónese sólo con aquellas personas con las que comparta afinidades positivas. Convierta esta premisa en la regla básica de su vida, y se beneficiará más que con cualquier terapia.

Autoridad: Reconozca la buena fortuna, a fin de poder elegirla como compañera; y a los desafortunados, para poder evitarlos. El infortunio suele ser culpa de la necedad, y entre quienes la padecen no hay enfermedad más contagiosa. Nunca abra su puerta a la menor de las desgracias, porque si lo hace otras muchas la seguirán de inmediato...

INVALIDACIÓN

Esta ley no admite invalidación alguna. Su aplicación es universal. No se gana nada asociándose con quienes sólo contagian miseria y sus desgracias. En cambio, al acercarse a los afortunados sólo ganará poder y buena suerte. Si ignora esta ley, lo hace bajo su propia responsabilidad.

LEY N°

11

HAGA QUE LA GENTE DEPENDA DE USTED

CRITERIO

Para mantener su independencia, es indispensable que los demás lo quieran y necesiten. Cuanto más confíen y dependan de usted, tanto más libertad usted tendrá. Haga que la gente dependa de usted para lograr su felicidad y prosperidad, y no tendrá nada que temer. Nunca enseñe a los demás lo suficiente como para que puedan arreglárselas sin su ayuda.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

EA cierto momento de la Edad Media, un soldado mercenario (un *condottiero),* cuyo nombre no fue recogido por la historia, salvó la ciudad de Siena de un agresor extranjero. ¿Cómo lo recompensaron los buenos ciudadanos de Siena? No había dinero ni honores que pudieran pagar la preservación de la libertad de la ciudad. Los ciudadanos pensaron en nombrar al mercenario Señor de la Ciudad, pero consideraron que tampoco aquello sería recompensa suficiente. Al fin uno de los ciudadanos se presentó ante la asamblea que debatió el asunto y dijo: "Matémoslo, para después honrarlo como nuestro santo patrono". Y así lo hicieron.

El conde de Carmagnola fue uno de los más valientes y exitosos de todos los *condottieri.* En 1442, ya en su madurez, se hallaba al servicio de la ciudad de Venecia, que se debatía en una larga guerra con Florencia. Un buen día el conde fue llamado de regreso a Venecia. Como era un gran favorito del pueblo, lo recibieron con todo tipo de agasajos y honras. Aquella noche debía cenar con el dux en persona, en el palacio de éste. Sin embargo, mientras se dirigía hacia el palacio notó que los guardias lo conducían en dirección opuesta. Al cruzar el famoso Puente de los Suspiros se dio cuenta de pronto del sitio al que lo llevaban: a la cárcel. Lo condenaron por un cargo fraguado y al día siguiente lo decapitaron en la plaza San Marco, frente a una muchedumbre horrorizada que no conseguía comprender por qué la suerte del conde había cambiado de manera tan drástica.

LOS DOS CABALLOS

Dos caballos llevaban cada uno su carga. El caballo que iba adelante caminaba a buen paso, pero el caballo que iba detrás del primero era muy perezoso. Los hombres comenzaron a pasar la carga del caballo perezoso al caballo que iba adelante; cuando al fin hubieron transferido toda la carga, el caballo que iba atrás le dijo a su compañero: "¡Trabaja y transpira! Cuanto más carga lleves, más peso tendrás que soportar". Cuando llegaron a la taberna, el dueño de los caballos dijo: "¿Por qué habría yo de alimentar dos caballos, cuando uno solo puede llevar todo el peso? Haré mejor si doy a uno todo el alimento que quiera, y le corto el gañote al otro. Al menos tendré su cuero". Y así lo hizo.

FÁBULAS,
LEÓN TOLSTOI,
1828-1910

Interpretación

Muchos de los grandes *condottieri* del Renacimiento italiano sufrieron la misma suerte que el santo patrono de Siena y el conde de Carmagnola: ganaban batalla tras batalla para sus empleadores, sólo para encontrarse de pronto desterrados, encarcelados o ejecutados. Ello no se debía a la ingratitud de quienes los contrataban, sino a que había muchos otros *condottieri* tan capaces y valientes como ellos. Por lo tanto, eran reemplazables; no se perdía nada al ejecutarlos. Por otra parte, los más veteranos solían adquirir gran poder y exigían cada vez más dinero por sus servicios. ¿Qué mejor solución, entonces, que deshacerse de ellos y contratar mercenarios más jóvenes y baratos? Ése fue precisamente el destino del conde de Carmagnola, que había comenzado a actuar de manera imprudente e independiente. Daba por sentado su poder, sin asegurarse antes de si era en realidad indispensable para su empleador.

Éste es el destino (aunque es de esperar que en un grado menos violento) de quienes no logran que otros dependan de ellos. Tarde o temprano aparecerá alguien que pueda hacer su tarea tan bien como ellos, alguien más joven, más fresco, más barato y menos amenazador.

Conviértase en *el único* que sepa hacer lo que hace y entrelace el destino de quienes lo contratan con el suyo propio, de manera

tal que les resulte imposible desprenderse de usted. De lo contrario, algún día se verá obligado a cruzar su propio Puente de los Suspiros.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Cuando Otto von Bismarck fue electo diputado ante el Parlamento prusiano, en 1847, tenía treinta y dos años de edad y carecía de aliados o amigos. Tras observar a_su alrededor, decidió no aliarse con los liberales ni con los conservadores ni con ningún ministro en particular, y por cierto tampoco con el pueblo. Su aliado sería el rey, Federico Guillermo Br. Su elección resultó bastante extraña, ya que en aquel momento el rey se hallaba en el punto más bajo de su poder. Débil e indeciso, siempre cedía a la presión de los liberales en el Parlamento; era un hombre sin carácter, que adolecía de muchas fallas que Bismarck detestaba, tanto en el plano personal cuanto en el político. No obstante, Bismarck cortejaba a Federico Guillermo w sin descanso, y cuando los demás representantes atacaban al rey a causa de sus tantas muestras de ineptitud, Bismarck era el único que lo defendía.

A la larga _obtuvo su recompensa: en 1851 Bismarck fue nombrado ministro del gabinete del rey. Entonces se puso a trabajar. Una y otra vez obligaba al soberano a obrar de acuerdo con sus propios designios, como la decisión de reforzar el ejército y poner coto a los liberales. Bismarck trabajó sobre la inseguridad que sentía Federico Guillerino con respecto a su hombría, desafiándolo a ponerse firme y a gobernar con orgullo. Poco a poco logró restituir los poderes del rey, hasta que la monarquía volvió a ser la fuerza máxima en Prusia.

Cuando Federico Guillermo falleció, en 1861, ascendió al trono su hermano Guillermo. Éste sentía un profundo rechazo hacia Bismarck y no alimentaba la menor intención de conservarlo en el gabinete. Pero, por otra parte, había heredado la misma situación que había debido enfrentar su hermano: gran cantidad de enemigos que querían socavar su poder. Hasta llegó a considerar la posibilidad de abdicar, ya que consideraba que carecía de la fuerza necesaria para manejarse en una situación tan precaria y peligrosa. Pero Bismarck comenzó a congraciarse con él. Apoyaba al nuevo rey, le insuflaba fuerzas y le insistía para que actuara con firmeza y decisión. El monarca empezó a depender de la mano dura de Bismarck para mantener a raya a sus enemigas y, a pesar de la antipatía que le inspiraba, al poco tiempo lo nombró primer ministro. Los dos solían discutir con vehemencia acerca de las políticas que debían implementarse (Bismarck era mucho más conservador), pero Guillermo comprendía su dependencia. Cada vez que el primer ministro amenazaba con renunciar, el rey cedía, una y otra vez, a sus exi-

EL GATO QUE CAMINABA SOLO

Entonces la mujer se echó a reír, ofreció al Gato un tazón de leche, blanca y tibia y le dijo: "Oh, Gato, tú eres tan sagaz como un hombre, pero recuerda que no hiciste tu trato con el Hombre ni con el Perro, y no sé qué harán ellos cuando lleguen a casa". "¿Y a mí que me importa? —contestó el Gato—. Si tengo mi lugar en la cueva junto al fuego, y mi leche blanca y tibia tres veces por día, no me importa lo que haga el Hombre o el Perro." ... Y a partir de aquel día, mi amado, tres hombres de cada cinco que se precien como tales arrojarán siempre cosas contra el Gato, dondequiera que lo vean, y todo Perro que se precie de tal correrá tras el Gato y lo obligará a refugiarse en lo alto de un árbol. Pero el Gato también cumple con su parte del trato. Caza ratones y juega con los bebés cuando está en la casa, siempre y cuando no le tiren con demasiada fuerza de la cola. Pero cuando ha cumplido, y entre tarea y tarea, y cuando la Luna se levanta y cae la noche, el Gato sale a caminar solo, y todos los sitios le dan igual. Entonces se va al Húmedo y Salvaje Bosque o sube a los Húmedos y Salvajes Árboles o camina por los Húmedos y Salvajes Techos, meneando su salvaje cola y caminando en su salvaje soledad.

JUST SO STORIES, RUDYARD KIPLING, 1865-1936

gencias. En realidad era Bismarck quien determinaba la política estatal.

Años más tarde, las gestiones de Bismarck como primer ministro de Prusia condujeron a la unificación de los distintos estados alemanes en un solo país. Fue entonces cuando Bismarck instó al rey a hacerse coronar emperador de Alemania, aunque en realidad fue él quien alcanzó el pináculo del poder. Como mano derecha del emperador, canciller imperial y príncipe con título de caballero, era él quien manejaba todos los hilos del imperio.

EL OLMO Y LA VID

Una vid joven y vigorosa, vana y ambiciosa de independencia, y afecta a moverse a su antojo, despreció la alianza con un robusto olmo que crecía cerca de ella y cortejaba sus abrazos. Como había alcanzado cierta altura sin ningún tipo de apoyo, la vid siguió sacando flexibles ramas, que alcanzaron un largo superficial y poco común, y por ello presumía ante su vecino, para hacerle ver que no necesitaba de su ayuda. "Pobre y necio arbusto —contestó el olmo—. Si quieres ser de veras independiente, deberías dedicar tu savia a fortalecer y engrosar tu tronco, en lugar de desperdiciarla en vano en ese follaje innecesario. Dentro de poco te veré arrastrándote por el suelo. Pero sin duda reflejas a muchos individuos de la raza humana que, ebrios de vanidad, han despreciado la economía, y que, por sostener por un breve momento su vacía pretensión de independencia, han agotado todos sus recursos, gastándolos en frivolidades."

FÁBULAS,
ROBERT DODSLEY,
1703-1764

Interpretación

La mayoría de los políticos jóvenes y ambiciosos, ante el panorama político de la Alemania de 1840, habrían procurado construirse una base de poder entre los más poderosos del momento. Bismarck vio las cosas de otra manera. Unir nuestras fuerzas a los poderosos puede resultar una necedad: es posible que nos devoren o destruyan, como hizo el dux de Venecia con el conde de Carmagnola. Nadie que sea fuerte de veras va a querer depender de usted. Si usted es ambicioso, la táctica más inteligente consiste en elegir gobernantes o superiores débiles con quienes crear una relación de interdependencia. Así, usted se convierte en la fuerza, la inteligencia, la columna vertebral de tales individuos. ¡Cuánto poder puede llegar a poseer! Si se desprendieran de usted, todo el andamiaje se derrumbaría.

La necesidad gobierna el mundo. La gente rara vez actúa si no se-ve obligada a ello. Si usted no se hace indispensable, será descartado a la primera oportunidad que se presente. En cambio, si comprende las Leyes del Poder y hace que otros dependan de usted para obtener beneficios y bienestar; si logra compensar sus debilidades con sus propios "hierro y sangre", al decir de Bismarck, entonces conseguirá sobrevivir a sus amos tal como lo hizo él. Disfrutará de todos los beneficios del poder, sin sufrir las espinas que conlleva ser el amo.

Un príncipe sabio sabrá hallar la forma de mantener a sus ciudadanos, de todo nivel y en toda circunstancia, dependientes del Estado y de él. Y así podrá confiar siempre en ellos.
Nicolás Maquiavelo, 1469-1527

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El máximo poder reside en lograr que los demás hagan lo que usted quiere. Cuando logra esto sin tener que forzarlos o herirlos, cuando por propia voluntad le otorgan lo que usted desea, entonces su poder es intocable. Lo más conveniente para alcanzar este poder es crear una relación de dependencia. Así el amo exigirá sus servicios; será débil e incapaz de funcionar sin usted. Usted se ha infiltrado de manera tan profunda en todas las decisiones del amo, que desprenderse de usted le acarrearía

grandes dificultades, o por lo menos le significaría perder un tiempo precioso en la capacitación de un reemplazante. Una vez establecida una relación de este tipo, será usted quien lleve la voz cantante y ejercerá el control necesario para que su amo haga lo que usted desea. Es el clásico caso del hombre detrás del trono, del siervo del rey que en realidad controla al rey. Bismarck no tuvo necesidad de presionar a Federico ni a Guillermo para que hicieran lo que él quería. Simplemente dejó en claro que, a no ser que obtuviera lo que pedía, abandonaría su puesto dejaría al rey por entero desamparado. Ambos reyes pronto bailaron-al compás de la música de Bismarck.

No sea uno de los tantos que, erróneamente, creen que la máxima forma del poder es la independencia. El poder implica una relación entre la gente. Usted siempre necesitará a los demás como aliados, rehenes o, incluso como débiles amos que le sirvan de fachada. Un hombre por completo independiente vivirá en una cabaña en el bosque, con la libertad de ir y venir a su antojo, pero no tendrá poder. Lo mejor a que usted puede aspirar es a llegar a crear en los demás una dependencia tal que le permita disfrutar de una suerte de independencia al revés, en que la necesidad de los demás sea la base de su propia libertad.

Luis xi (1423-1483), el gran Rey Araña de Francia, tenía debilidad por la astrología. Había en su corte un astrólogo, al que admiraba mucho... hasta que un día le predijo que una de las damas de la corte moriría en el lapso de ocho días. Cuando la profecía se cumplió, Luis xi te sintió aterrado, pues reflexionó que, o bien el astrólogo había asesinado a la mujer para probar la exactitud de su profecía, o era tan versado en su ciencia que sus poderes constituían una amenaza para el propio rey. Cualquiera fuera el caso, merecía la muerte.

Una tarde Luis xi llamó al astrólogo a su habitación, ubicada en lo alto del castillo. Antes de que el hombre llegara, el rey indicó a sus sirvientes que, cuando él diera la señal, debían apresar al astrólogo, llevarlo hasta la ventana y arrojarlo al vacío.

El astrólogo llegó a los aposentos del rey, pero antes de dar la señal Luis xi resolvió formularle una última pregunta: "Usted afirma entender de astrología y conocer el destino de los demás, así que dígame cuál será su destino y cuánto tiempo de vida le queda."

"Moriré exactamente tres días antes que Su Majestad", respondió el astrólogo. El rey nunca dio la señal a sus siervos. Perdonó la vida al astrólogo y no sólo lo protegió durante toda su vida, sino que lo colmó de obsequios y lo hizo atender por los mejores médicos de la corte.

El astrólogo le sobrevivió varios años. Aunque con ello opacó su poder profético, demostró su dominio del poder.

Éste es el modelo: Haga que 'otros dependan de usted. Como deshacerse de usted podría producir un desastre, e incluso la muerte, su amo no se atreverá a tentar al -destino. Existen muchas

formas de obtener una posición de esta índole; lo indispensable es poseer un talento y una habilidad creativa imposibles de reemplazar.

Durante el Renacimiento, el principal obstáculo para el éxito de un pintor era el modo de encontrar el mecenas adecuado. Miguel Ángel lo logró mejor que nadie: su mecenas fue el papa Julio H. Sin embargo, ambos se enemistaron a causa de la construcción de la tumba de mármol para el pontífice, y Miguel Ángel abandonó Roma, disgustado. Para gran sorpresa de quienes lo rodeaban, el Papa, no sólo no despidió a Miguel Ángel, sino que fue a buscarlo y, a su modo altanero, le rogó que permaneciera en la corte. Sabía que, si bien Miguel Ángel podría encontrar otro mecenas, él nunca podría encontrar otro Miguel Ángel.

No hace falta que usted posea el talento de un Miguel Ángel, pero sí debería tener una habilidad que lo diferencie del grueso de la gente. Debe crear una situación en la cual usted pueda siempre encontrar otro mecenas o patrón, mientras que a su amo le cueste gran esfuerzo encontrar a un siervo con similares talentos. En caso de que no sea usted en realidad indispensable, tendrá que encontrar la forma de parecerlo. Si da la impresión de poseer un conocimiento particular o una habilidad determinada, dispondrá de libertad y tiempo para hacer creer a sus superiores que no pueden arreglárselas sin usted. No obstante, una verdadera dependencia de su superior hacia usted torna al amo más vulnerable que en el caso de una falsa dependencia, y usted siempre podrá conseguir que su habilidad resulte indispensable.

Esto es lo que significa entrelazar los destinos: como la hiedra trepadora, usted debe enrollarse en torno de la fuente de poder, de modo tal que separarlo de ella cause un gran trauma. Y no necesariamente tiene que enrollarse en torno del amo mismo; cualquier otra persona indispensable en la cadena del poder gunple la misma función.

Cierta vez Harry Cohn, presidente de Columbia Pictures, recibió en su oficina la visita de un taciturno grupo de ejecutivos. Corría 1951, año en que se hallaba en su apogeo la cacería de brujas contra los comunistas en Hollywood, liderada por el Comité de Actividades Antiestadounidenses del Congreso de los Estados Unidos. Los ejecutivos traían malas noticias: Uno de sus empleados, el guionista John Howard Lawson, había sido acusado de comunista. Debían deshacerse de él de inmediato, o prepararse para sufrir la ira del Comité.

Harry Cohn no era liberal; de hecho siempre haba sido un tenaz republicano.

Su político preferido era Benito Mussolini, a quien una vez habiá visitado y cuya foto enmarcada adornaba una de las paredes de su estudio. Cuando detestaba ,a alguien, Cohn lo califiaba de "desgraciado cotnunista". No obstante, y para gran sorpresa de los. ejecutivos, Cohn les dijo que no despediría a

Lawson. No retuvo al guionista porque fuese tan buen escritor —ya que en Hollywood había muchos otros, y muy buenos—, sino a causa de una cadena de interdependencia: Lawson era el guionista de Humphrey Bogart, que a su vez era la estrella máxima de Columbia. Si Cohn despedía a Lawson, arruinaría una relación muy rentable, que valía mucho más que la mala publicidad que le acarreara el hecho de desafiar al Comité.

Henry Kissinger logró sobrevivir a las numerosas sangrías que se produjeron en la Casa Blanca durante el gobierno de Nixon, no porque fuera el mejor diplomático que Nixon pudiera hallar —pues había otros muy buenos negociadores en su equipo— ni porque los dos hombres se llevaran bien (en realidad, se llevaban muy mal). Tampoco compartían las mismas convicciones e ideas políticas. Kissinger sobrevivió porque logró involucrarse estrechamente en tantas áreas de la estructura política, que desprenderse de él llevaría al caos. El poder de Miguel Ángel era *intensivo:* dependía de una sola habilidad, su capacidad artística. El de Kissinger era *extensivo.* Había logrado involucrarse en tantos aspectos y áreas diferentes del gobierno, que eso constituía de por sí su carta de triunfo, al tiempo que lo ayudó a ganar muchos aliados. Si usted logra una posición semejante, deshacerse de usted puede resultar peligroso, ya que se correría el riesgo de destejer todo tipo de interdependencias. Sin embargo, la forma intensiva de poder procura mayor libertad que la extensiva, porque la seguridad de quienes la poseen no depende de un amo en particular ni de una posición de poder determinada.

Para conseguir que los demás dependan de usted, un camino es el de la táctica de servicio secreto. Al conocer los secretos de otra gente, al tener información que otros no quisieran que se difundiera, usted sella su suerte con la de otros. Se convierte en intocable. Las autoridades máximas de los Servicios Secretos han mantenido sus puestos durante décadas; pueden crear o destruir a un rey o, como en el caso del Edgar Hoover, a un presidente. Pero dicho papel abunda tanto en incertidumbres y paranoia, que el poder que brinda suele autoanularse. Uno no puede descansar en paz, ¡y de qué sirve el poder si no le procura paz?

Una última advertencia: no piense que, por depender de usted, su amo lo querrá. Por el contrario, lo más probable es que lo odie y le tema. Pero, como dijo Maquiavelo, es mejor ser temido que amado. El temor es algo que se puede controlar, mientras que el amor es incontrolable. Depender de una emoción tan sutil y cambiante como el amor o la amistad sólo le generará inseguridad. Más vale que la gente dependa de usted por temor a las consecuencias de perderlo, que por el placer de su compañía.

Imagen: La vid con muchas espinas. Hacia abajo, las raíces se hunden en la tierra, profundas y ramificadas. Hacia arriba, las ramas atraviesan los arbustos, se enrollan en torno de árboles y postes y alféizares de ventanas. Librarse de ella costará tanta sangre y tanto sudor, que resulta más fácil dejarla trepar.

Autoridad: Haga que la gente dependa de usted. Ganará más con tal dependencia que con la cortesía. Quien ha saciado su sed de inmediato le vuelve la espalda a la fuente, pues ya no la necesita. Cuando la dependencia desaparece, también desaparece toda educación y decencia, y después el respeto. La primera lección que la experiencia debería enseñarnos es la de mantener la esperanza viva pero nunca satisfecha, de modo que hasta un amo soberano nos necesite siempre. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

El punto débil de hacer que otros dependan de usted reside en que, en cierta medida, usted también depende de ellos. Pero superar esta situación implica deshacerse de sus superiores, lo cual significa arreglárselas solo, sin depender de nadie. Ésta es la táctica monopólica de un J. P. Morgan o un John D. Rockefeller, quienes liquidaron toda competencia para ejercer el control absoluto. Si usted puede arrinconar el mercado, tanto mejor.

Pero no hay independencia de este tipo que no tenga su precio. Usted se ve obligado a aislarse. Los monopolios a menudo hacen implosión y se autodestruyen a causa de la presión interna. También suelen provocar intensos resentimientos, que llevan a sus enemigos a unirse entre sí para combatirlos. El impulso de ejercer el control absoluto suele resultar infructuoso y conducir a la ruina. La interdependencia sigue siendo la ley de oro, mientras que la independencia es una excepción rara, y a veces fatal. Lo mejor es ubicarse en una posición de dependencia mutua y luego atenerse a esta ley clave, en lugar de buscar su invalidación. De esa forma no sufrirá la terrible presión a la que están expuestos los de arriba, y su superior será en esencia su esclavo, porque *él* dependerá de *usted*.

LEY N°

12

PARA DESARMAR A SU VÍCTIMA, UTILICE LA FRANQUEZA Y LA GENEROSIDAD EN FORMA SELECTIVA

CRITERIO

Un gesto sincero y honesto compensará docenas de actitudes dictadas por la hipocresía y la falsedad. El gesto de franca y honesta generosidad hace bajar la guardia aun al individuo más desconfiado. Una vez que su sinceridad selectiva haya abierto una brecha en la armadura del otro, podrá manipularlo y embaucarlo a su antojo. Un obsequio oportuno —especie de caballo de Troya— podrá cumplir el mismo objetivo.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Corría 1926 cuando un hombre alto, muy atildado, fue a visitar a Al Capone, el *gangster* más temido de su tiempo. El hombre, que hablaba con un elegante acento europeo, se presentó como el conde Víctor Lustig. Prometió que, si Al Capone le daba 50.000 dólares, él haría que esa cifra se duplicara. Capone poseía fondos más que suficientes para realizar una "inversión" semejante, pero no era su costumbre confiar grandes sumas a perfectos extraños. Miró con atención al conde; aquel hombre tenía algo, era diferente —su estilo, su alcurnia, sus modales—, de modo que decidió seguirle el juego. Contó los billetes personalmente y se los tendió a Lustig. "Bien, mi querido conde —le dijo—. Duplíqueme esa suma en sesenta días, tal como me prometió." Lustig se fue con el dinero, lo colocó en una caja de seguridad en Chicago y luego se dirigió a Nueva York, donde tenía en marcha otros proyectos generadores de fondos.

Los 50.000 dólares permanecieron en el Banco, intactos; Lustig no hizo ningún esfuerzo por duplicarlos. Dos meses después regresó a Chicago, retiró el dinero y volvió a visitar a Capone. Echó una mirada a los guardaespaldas del *gangster,* que lo observaban con expresión imperturbable; sonrió con timidez y dijo a Capone: "Le pido que acepte mis más humildes disculpas. Lo siento muchísimo, señor Capone, pero el plan fracasó... Es decir, fracasé yo".

Capone se puso de pie con lentitud. Miró, furioso, a Lustig, mientras decidía en qué parte del río arrojarlo. Entonces el conde llevó una mano al bolsillo de su sobretodo, sacó los 50.000 dólares y los puso sobre la mesa. "Aquí, está su dinero, señor. No falta ni un centavo. De nuevo le pido mil disculpas. Esto es realmente muy humillante para mí, pero las cosas no salieron como había pensado. Me habría encantado duplicar esta suma para usted y para mí... Dios es testigo de que buena falta me hace... pero el plan se malogró."

Capone volvió a tomar asiento, confundido. "Sé que usted es un estafador, señor conde —repuso Capone—. Lo supe en el preciso instante en que entró por esa puerta. Esperaba recibir los cien mil dólares... o nada. Pero esto... Que me devuelva mi dinero.... Bueno...". "De nuevo le pido disculpas, señor Capone", dijo Lustig mientras recogía su sombrero y se dirigía hacia la puerta. "¡Santo Dios! ¡Usted es honesto! —gritó Capone, sorprendido—. Si está en problemas, aquí tiene cinco mil para sacarlo de apuros." Contó cinco billetes de mil dólares de los cincuenta mil, y se los tendió. El conde, en apariencia anonadado, hizo una cortés reverencia, murmuró su agradecimiento y se marchó, llevándose el dinero.

Los 5.000 dorares eran lo que Lustig había planeado obtener desde un principio.

FRANCESCO BORRI, CORTESANO Y CHARLATÁN

Francesco Giuseppe Borri, oriudo de Milán, cuya muerte, ocurrida en 1695, cayó todavía en el siglo era un precursor de esa raza especial de aventurero charlatán, un cortesano o "caballero" impostor... Su verdadero período de gloria comenzó después de mudarse a Amsterdam. Allí se adjudicó el título de Medico Universale, *mantenía una gran comitiva y conducía un carruaje de seis caballos... Los pacientes lo asediaban y algunos inválidos se hacían llevar en litera desde París hasta su casa de Amsterdam. Borri no cobraba por las consultas; distribuía grandes sumas entre los pobres, y nunca se supo que recibiera dinero alguno por correo o por giro bancario. Como, a pesar de todo, seguía viviendo con gran esplendor, se suponía que poseía la piedra filosofal. De pronto ese benefactor desapareció de Amsterdam. Fue entonces cuando se descubrió que se había llevado dinero y diamantes que le habían entregado en custodia.*

THE POWER OF THE CHARLATAN, GRETE DE FRANCESCO, 1939

Interpretación

El conde Víctor Lustig, un hombre que hablaba varios idiomas y se vanagloriaba de su refinada cultura, fue uno de los grandes estafadores de los tiempos modernos. Era famoso por su audacia, su temeridad y, sobre todo, por su conocimiento de la psicología humana. En pocos minutos era capaz de analizar a una persona y detectar sus puntos débiles; poseía una suerte de radar para identificar a sus víctimas. Lustig sabía que la mayoría de las personas se rodean de defensas contra embaucadores y ladrones. El trabajo del estafador consiste en hacer caer esas defensas.

Un método seguro para lograrlo es el de valerse de una aparente sinceridad y honestidad. ¿Quién desconfía de una persona sorprendida en un acto de evidente honestidad? Lustig utilizó varias veces esa táctica de honestidad selectiva, pero con Capone fue un paso más allá. Ningún estafador normal se hubiese atrevido a realizar semejante jugarreta; habría elegido a su víctima por su debilidad, por esa expresión que permite anticipar que sufrirán la estafa sin osar quejarse. Estafar a Capone equivalía a pasar el resto de la vida (lo poco que le quedaría) aterrado. Pero Lustig comprendió que un hombre como Capone suele pasar su existencia desconfiando de todo el mundo, ya que a su alrededor no hay personas honestas o generosas, y estar siempre rodeado de lobos resulta agotador y hasta deprimente. Un hombre como Capone ansía ser destinatario de algún gesto honesto o generoso, para sentir que no todo el mundo está esperando la oportunidad para robarle.

El acto de honestidad selectiva de Lustig desarmó a Capone, porque fue algo por completo inesperado. Al estafador lo fascinan estas emociones contradictorias, pues la persona que las experimenta resulta muy fácil de distraer y engañar.

No tema poner en práctica esta ley en el mundo de los Capone. Con un gesto de honestidad o generosidad bien calculado, logrará que la bestia más brutal y cínica del reino coma mansamente de sus-manos.

Todo se torna gris cuando no veo por lo menos una nueva aventura en el horizonte. En esos casos la vida parece vacía y deprimente. No puedo entender a los hombres honestos. Llevan una vida desesperante, llena de aburrimiento.

Conde Víctor Lustig, 1890-1947

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La esencia del engaño es la distracción. Distraer a la gente a la que quiere engañar le dará tiempo *y* espacio para hacer las cosas sin que ellos se percaten. Un acto de bondad, generosidad u honestidad es la forma más poderosa de distracción, porque desarma las sospechas de los demás. Convierte a las personas en niños que aceptan ansiosos cualquier tipo de gesto afectuoso.

En la antigua China, esto era llamado "dar antes de recibir". El dar hace que a la otra persona le resulte difícil darse cuenta de que le están quitando algo. Es una herramienta que tiene infinidad de aplicaciones prácticas. Quitarle con descaro algo a otra persona es peligroso, incluso para los poderosos, pues la víctima buscará vengarse. También es peligroso pedir lo que se necesita, por más cortésmente que uno lo haga: a no ser que la otra persona vea algún beneficio para sí misma, puede llegar a sentirse ofendida por la carencia que ve en usted. Aprenda a dar antes de tomar. Con ello ablanda el terreno, suaviza cualquier futuro pedido y genera un clima de distracción. Y el acto de dar puede adoptar distintas formas: un regalo, un gesto de generosidad, un favor amable, una admisión "honesta"... lo que sea.

Lo mejor es aplicar la honestidad selectiva en el primer encuentro con otra persona. Somos todos hijos de la costumbre, y la primera impresión que recibimos suele ser la que perdura. Si alguien, al principio de la relación, cree que usted es honesto, costará bastante convencerlo de lo contrario. Y esto le ofrecerá a usted buen espacio para maniobrar.

Jay Gould, al igual que Al Capone, era un hombre que desconfiaba de todo el mundo. A los treinta y tres años ya era multimillonario, en gran medida gracias a engaños y presiones. En la década de 1860, Gould invirtió fuertemente en la línea ferroviaria Erie Railroad, y luego descubrió que el mercado había sido inundado con gran cantidad de falsos certificados accionarios de la empresa.

En medio de la crisis, un hombre llamado Lord John Gordon-Gordon le ofreció ayuda. Gordon-Gordon, un lord escocés, en apariencia había hecho una pequeña fortuna invirtiendo en ferrocarriles.

Mediante la contratación de expertos grafólogos, Gordon-Gordon pudo probar a Gould que los culpables de los falsos certificados accionarios eran algunos de los máximos ejecutivos de la compañía Erie Railroad. Gould le quedó muy agradecido. A continuación, Gordon-Gordon le propuso unirse a él y comprar las acciones, con la idea de adueñarse de la Erie. Gould accedió. Durante un tiempo el negocio pareció prosperar. Los dos hombres se habían hecho buenos amigos, y cada vez que Gordon-Gordon abordaba a Gould para pedirle dinero a fin de comprar más acciones, Gould se lo daba. Sin embargo, en 1873 Gordon-Gordon, vendió de repente todas sus acciones, con lo cual ganó una fortuna, pues hizo bajar drásticamente el valor del paquete accionario de Gould. Luego desapareció.

Gould se puso a investigar y descubrió que Gordon-Gordon se llamaba en realidad John Crdwingsfield y que era el hijo ilegítimo de un marino mercante y de una camarera de Londres. A lo largo de la relación de ambos hombres hubo muchas pistas que indicaban que Gordon-Gordon era un estafador, pero su

honestidad y su apoyo inicial habían cegado tanto a Gould, que tuvo que perder millones para tomar conciencia de lo sucedido.

Muchas veces un solo acto de honestidad no es suficiente. Lo que se necesita es una reputación honesta, basada en una serie de actos, aun cuando éstos sean poco trascendentes. Una vez establecida, esa reputación resulta, al igual que las primeras impresiones, muy difícil de cambiar.

En la antigua China, el duque Wu de Chéng decidió que había llegado el momento de hacerse cargo del cada vez más poderoso reino de Hu. Sin decir nada a nadie sobre su plan, se casó con la hija del gobernante de Hu. Luego convocó a un Consejo y dijo a sus ministros: "Estoy considerando llevar adelante una campaña militar. ¿Cuál país sería más conveniente invadir?". Tal como esperaba, uno de los ministros le respondió: "El país que debe invadid. es Hu". El duque simuló enfurecerse y exclamó: "Ahora Hu es un estado hermano. ¿Por qué sugieres invadirlo?". Hizo ejecutar al ministro, en castigo por su observación poco política. El gobernante de Hu se enteró de lo sucedido y, teniendo en cuenta otros actos honestos de Wu y el hecho de que se hubiera casado con su hija, no tomó precaución alguna para defender su reino. Algunas semanas más tarde, las fuerzas armadas de Chéng invadieron y ocuparon el reino de Hu, que nunca volvieron a abandonar.

La honestidad es la mejor forma de desarmar al desconfiado, pero no la única. Cualquier acto noble y aparentemente altruista podrá servir a este fin. Quizás el mejor de todos sea un acto de generosidad. Poca gente puede resistirse a ese don, ni siquiera el más duro de los enemigos, y es por eso que a menudo constituye la forma perfecta de desarmar a la gente. Un regalo hace renacer al niño que hay en nosotros, con lo cual de inmediato bajamos nuestras defensas. A pesar de que con frecuencia vemos las acciones de los demás bajo la luz más cínica posible, rara vez distinguimos algún elemento maquiavélico en un obsequio, que a menudo oculta motivos ulteriores. Un regalo es el objeto perfecto tras el cual esconder una actitud engañosa.

Hace más de tres mil años, los antiguos griegos cruzaron el mar para rescatar a la bella Helena, que les había robado Paris, y para destruir Troya. El sitio duró diez largos años, muchos héroes murieron durante el mismo y ninguno de los bandos había logrado una victoria. Cierto día, el profeta Calchas reunió a los griegos.

"¡Dejad de asediar las murallas de Troya! —les dijo—. Debéis encontrar otra forma más ingeniosa para entrar en la ciudad. Nos es imposible tomar Troya simplemente por la fuerza. Tenemos que encontrar alguna estratagema hábil." Al astuto jefe griego Ulises se le ocurrió la idea de construir un gigantesco caballo de madera, en cuyo interior podrían ocultarse soldados, y ofrecerlo a los troyanos en señal de buena voluntad. El hijo de Aquiles se opuso a la idea; afirmó que no era cosa de hombres y que era más

honorable que miles murieran en el campo de batalla que obtener una victoria de forma tan artera. Pero los soldados, ante la elección de luchar otros diez años como hombres y morir con todos los honores, u obtener una rápida victoria, optaron por la solución del caballo, que se construyó con rapidez. La estratagema resultó exitosa y Troya cayó. Un regalo hizo más por la causa griega que diez años de lucha.

La generosidad selectiva debería formar parte de su arsenal para el engaño. La antigua Roma sitiaba desde hacía años la ciudad de los faliscanos, sin conseguir conquistarla. Sin embargo, un buen día, cuando se hallaba acampado frente a las murallas de la población, el general romano Camilo vio que un hombre se le acercaba, llevando algunos niños a su presencia. El hombre era un maestro faliscano, y los niños, los hijos e hijas de los ciudadanos más nobles y adinerados del lugar. Con la excusa de llevarlos a dar un paseo, el preceptor los entregó a los romanos, en calidad de rehenes, con la esperanza de congraciarse con Camilo, el enemigo de la ciudad.

Imagen: El caballo de Troya. Su ardid se oculta dentro de un magnífico obsequio que resulta irresistible a su contrincante. Las murallas se abren. Una vez que haya entrado, gane la batalla.

Camilo no retuvo a los niños como rehenes. En cambio, hizo desnudar al maestro, le ató las manos a la espalda, entregó una vara a cada uno de los chicos y les dijo que lo llevaran a golpes de regreso a la ciudad. El gesto surtió un efecto inmediato en los faliscanos. Si Camilo hubiese usado a los niños como rehenes, algunos ciudadanos habrían votado por la rendición, y aun en caso de que continuaran combatiendo, la resistencia de los faliscanos no habría sido la misma. La negativa de Camilo a aprovecharse de la situación quebró la resistencia de los lugareños, que se rindieron. El cálculo del general había sido correcto. De todos modos, no tenía nada que perder: sabía que la estratagema de los rehenes no hubiese puesto fin a la guerra, o al menos no de inmediato. Al revertir la situación, se ganó la confianza y el respeto del enemigo, desarmándolo. La generosidad selectiva suele vencer al contrincante más tenaz: al apuntar directamente al corazón, se corroe la voluntad de presentar batalla.

Recuerde: al jugar con las emociones de la gente, los actos de bondad, generosidad u honestidad calculada pueden convertir a un Capone en un niño crédulo. Pero, como sucede con cualquier enfoque emocional, la táctica debe ponerse en práctica con cautela. Si los demás advierten las verdaderas intenciones de usted la decepción que experimentarán se convertirá en el más virulento odio y la más absoluta desconfianza. Salvo que consiga dar a su gesto una apariencia por completo sincera, absténgase de jugar con fuego.

Autoridad: Cuando el duque Hsien de Chin estaba por invadir Yü, regaló jade y un tiro de caballos a los habitántes. Cuando el conde Chih estaba por invadir Ch'ou-yu, les regaló grandes carruajes. De ahí proviene el refrán: "Cuando esté por tomar, debiera dar". (Han-fei-tzu, filósofo chino, siglo III a.C.)

INVALIDACIÓN

Cuando uno carga con un largo historial de fraudes y engaños, no hay honestidad, generosidad ni bondad que consiga engañar a la gente. Por el contrario, ese tipo de actitudes no hará más que llamar la atención. Una vez que la gente lo conoce como una persona artera y engañosa, actuar de repente con honestidad y sinceridad resulta sospechoso. En tal caso, es mejor seguir desempeñando el papel de tramposo.

En cierta oportunidad, el conde Lustig, en lo que fue la mayor estafa de toda su carrera, estaba por vender la torre Eiffel a un incauto industrial que creyó que el gobierno francés la remataba como chatarra. El industrial estaba dispuesto a entregar una gran suma de dinero a Lustig, quien había representado, con gran éxito, el papel de un funcionario del gobierno. Sin embargo, a último momento el hombre empezó a sospechar. En la actitud de Lustig había algo que le resultaba extraño. En la reunión en la cual le sería entregado el dinero, Lustig percibió la repentina desconfianza de su víctima.

El conde se acercó al industrial y le dijo, casi en susurros, que ganaba un salario muy bajo, que se encontraba en dificultades financieras, y otras cosas semejantes. Al cabo de algunos minutos, el industrial comprendió que Lustig le estaba pidiendo una coima. Entonces, por primera vez, el hombre se distendió. Ahora sabía que podía confiar en Lustig: dado que todos los funcionarios del gobierno eran deshonestos, no le quedaron dudas de que Lustig era lo que afirmaba ser. El hombre entregó el dinero. Al actuar en forma deshonesta, Lustig consiguió dar mayor realismo al papel que interpretaba. En este caso la honestidad selectiva habría logrado el efecto contrario.

Con el paso de los años, la reputación del diplomático francés Talleyrand —conocido como un maestro del engaño y la mentira— fue extendiéndose. Durante el Congreso de Viena (1814-1815), por ejemplo inventó historias fabulosas e hizo comentarios extravagantes ante personas que sabían perfectamente que mentía. Esa deshonestidad evidente no tenía otro objetivo que enmascarar los momentos en que de veras los estaba engañando. Cierto día, entre amigos, Talleyrand dijo, con aparente sinceridad: "En los negocios es fundamental poner

siempre las cartas sobre la mesa". Sus amigos no lograban dar crédito a lo que oían: un hombre que nunca en su vida había puesto sus cartas sobre la mesa pedía que lo hicieran los demás. Tácticas como ésta tornaban imposible distinguir entre las verdaderas mentiras y las falsas. Al aceptar plenamente su fama de deshonesto, Talleyrand preservaba su capacidad de engañar.

En el ámbito del poder nada es inamovible. A veces el engaño abierto ayuda a borrar nuestras huellas, e incluso despierta admiración por la honestidad de nuestra deshonestidad.

LEY N°

13

CUANDO PIDA AYUDA, NO APELE A LA COMPASIÓN O A LA GRATITUD DE LA GENTE, SINO A SU EGOÍSMO

CRITERIO

Si necesita recurrir a la ayuda de un aliado, no se moleste en recordarle el apoyo que usted le dio en el pasado, o sus buenas acciones. Lo pasado se ignora o se olvida. Si, en cambio, al formular su pedido de colaboración usted muestra elementos que beneficiarán a la otra persona y hace gran hincapié en ellos, su contrincante responderá con entusiasmo a su solicitud, al detectar el beneficio que podría obtener.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

A principios del siglo xiv, el joven Castruccio Castracani, que era un simple soldado raso, llegó a ser príncipe de la gran ciudad de Lucca, en Italia. Una de las familias más poderosas de la ciudad, los Poggio, había contribuido a su meteórico ascenso (obtenido mediante traiciones y hechos sangrientos), pero una vez que Castracani estuvo en el poder, los Poggio sintieron que su protegido los había olvidado. La ambición del joven era más grande que la gratitud que pudiera sentir. En 1325, mientras Castruccio luchaba contra Florencia, la principal rival de Lucca, los Poggio conspiraron con otras familias nobles de la ciudad para librarse del ambicioso príncipe.

Tras provocar una insurrección, los conspiradores atacaron y asesinaron al gobernador en quien Castruccio había delegado el gobierno de la ciudad durante su ausencia. De inmediato estallaron tumultos, y los seguidores de Castruccio y los de Poggio se trabaron en encarnizada lucha. Cuando el enfrentamiento alcanzó su punto máximo, Stefano di Poggio, el miembro mayor de la familia, intervino y logró que ambos bandos depusieran las armas.

Stefano, un hombre amante de la paz, no participó en la conspiración, y advirtió a su familia que ello sólo produciría un inútil baño de sangre. Luego insistió en interceder, en nombre de la familia, para persuadir de Castruccio a que escuchara las quejas de los Poggio y satisficiera sus exigencias. Como era el miembro mayor y más sabio del clan, la familia accedió a confiar en su diplomacia y no en las armas.

Cuando las noticias de la rebelión llegaron a oídos de Castruccio, éste regresó a toda prisa a Lucca. Sin embargo, cuando arribó a la ciudad ya los combates habían cesado, gracias a la intervención de Stefano, y se sorprendió al encontrar la ciudad serena y en paz. Stefano di Poggio, seguro de que Castruccio le agradecería el haber sofocado la rebelión, fue a visitar al príncipe. Le explicó de qué manera había logrado pacificar la ciudad y le imploró piedad. Alegó que los rebeldes de su familia eran jóvenes e impetuosos, ansiosos de poder pero carentes de experiencia. Recordó a Castruccio la generosidad con que los Poggio lo habían tratado, y le pidió que perdonara a los Poggio y escuchara sus reclamos. Esto era lo más justo, agregó, ya que su familia había accedido a deponer las armas y en el pasado siempre lo había apoyado.

Castruccio escuchó pacientemente. No se lo veía ni furioso ni resentido. Por el contrario, aseguró a Stefano que se haría justicia y le pidió que llevara a toda su familia al palacio, para discutir los reclamos y llegar a un acuerdo. Cuando se despidieron, Castruccio dijo que le agradecía a Dios la oportunidad que le había brindado para demostrar su clemencia y su bondad. Aquella noche toda la familia Poggio se presentó en el palacio. Castruccio los hizo arrestar de inmediato y algunos días después todos ellos fueron ejecutados, incluido Stefano.

EL CAMPESINO Y EL MANZANO

Un campesino tenía en su jardín un manzano, que no daba frutos sino que sólo servía de abrigo para los gorriones y los saltamontes. Ante esta realidad, el campesino decidió cortar el árbol; empuñó el hacha y asestó un golpe violento a las raíces del manzano. Los gorriones y los saltamontes, le rogaron que no cortara el árbol que les daba abrigo, sino que le perdonara la vida, y ellos cantarían para el campesino, aliviando así sus labores. El campesino no les prestó atención alguna; y asestó otro golpe de hacha, y otro más. Cuando, llegó a un hueco en el centro del manzano, encontró un panal lleno de miel. Después de probar la miel, dejó el hacha y, considerando sagrado al árbol, lo cuidó con gran dedicación. Lo único que motiva al hombre es el interés personal.

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI A. C.

Interpretación

Stefano di Poggio encarna a todos los que creen que la justicia y nobleza de su causa triunfarán. Es cierto que el apelar a la justicia y a la gratitud ha tenido éxito en ocasiones, pero en general resulta fatal, sobre todo cuando se lidia con los Castruccios de este mundo. Stefano sabía que el príncipe había ascendido al poder gracias a la traición y a la inescrupulosidad. Después de todo, era un hombre que había asesinado a sangre fría a su mejor amigo. Cuando le recriminaron el haber matado a su viejo amigo, el príncipe replicó que no había ejecutado a un viejo amigo sino a un nuevo enemigo.

Un hombre como Castruccio no conoce sino la fuerza y sus propios intereses. Cuando comenzó la rebelión, sofocarla y ponerse a merced del príncipe constituía la jugada más peligrosa del príncipe. Aun después de haber cometido ese error fatal, Stefano di Poggio tenía todavía algunas opciones: podría haber ofrecido dinero a Castruccio, o haberle hecho promesas para el futuro, o señalado de qué manera los Poggio podrían contribuir a incrementar aún más el poder de Castruccio (a través de su influencia sobre las familias más poderosas de Roma) y el ventajoso matrimonio que podrían arreglar para él. En lugar de apostar a alguna de estas alternativas, Stefano se refirió al pasado y a deudas imposibles de cobrar. Un hombre no sólo no está obligado a la gratitud, sino que ésta es a menudo una terrible carga, de la que con gusto se librará en cuanto se le presente la ocasión. Y en este caso, Castruccio tuvo la posibilidad de deshacerse de su deuda de gratitud con los Poggio, eliminándolos a todos.

La mayoría de las personas son tan profundamente subjetivas que, en el fondo, no les interesa nada ni nadie más que ellas mismas. Ante cualquier tipo de comentario, sólo piensan en su propio caso y toda su atención es absorbida por cualquier referencia casual a algo que las afecte en forma personal, por más remoto que ello sea.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

OBSERVANCIA DE LA LEY

En el año 433 a.C., poco antes de que estallara la guerra del Peloponeso, la isla de Corcira (hoy Corfú) y la ciudad-estado griega de Corinto se encontraban al borde de un conflicto armado. Ambas partes enviaron embajadores a Atenas, en un intento de ganar a los atenienses para sus respectivas causas. Era mucho lo que se ponía en juego en esa gestión, dado que aquel que tuviera a Atenas de su parte se aseguraría la victoria. Y quien saliera victorioso de aquella guerra no tendría compasión con el enemigo derrotado.

El. primero en hablar fue el embajador de Corfú, que comenzó por admitir que la isla nunca antes había apoyado a Atenas y que, por el contrario, se había aliado con los enemigos de esa ciudad. Entre Corfú y Atenas no había lazos de amistad o gratitud. El enviado dijo que, de hecho, Corfú solicitaba la ayuda a Atenas sólo porque le preocupaba su seguridad. Lo único que tenía para ofrecer era una alianza basada en intereses mutuos. Corfú poseía una flota que sólo era superada en magnitud y fuerza por la propia flota ateniense. Una alianza entre ambos estados crearía una fuerza naval formidable, capaz de irítimidar al

estado rival de Atenas, Esparta. Lamentablemente, eso era lo único que Corfú podría ofrecer.

El representante de Corinto pronunció un brillante y apasionado discurso, que contrastaba marcadamente con la presentación parca y descolorida del representan de Corfú. Hizo referencia a todo lo que Corinto había hecho por Atenas en el pasado. Se preguntó qué dirían los demás aliados de Atenas si la ciudad llegaba a un acuerdo con quienes antes habían sido sus enemigos, en lugar de aliarse con sus amigos del presente, que habían servido con lealtad a los intereses de la ciudad; quizás aquellos aliados rompieran sus acuerdos con los atenienses si veían que éstos no concedían valor alguno a la lealtad. Hizo referencia a la ley helénica y a la necesidad de devolver a Corinto todos los favores que ésta había hecho a Atenas. Cerró su discurso enumerando la cantidad de servicios que Corinto había prestado a Atenas y enfatizando la importancia de demostrar gratitud a los amigos.

Después de este discurso, los atenienses se reunieron a deliberar. En una segunda ronda, una abrumadora mayoría votó por la alianza con Corfú, dejando de lado a Corinto.

Interpretación

La historia recuerda la nobleza de los atenienses, pero en realidad eran fundamentalmente los realistas de la antigua Grecia. Para ellos, toda la retórica y todos los argumentos emocionales del mundo no podían competir con un sólido argumento pragmático, sobre todo si prometía incrementar su poder.

Lo que el embajador de Corinto no comprendió fue que, al hacer referencia a la pasada generosidad de Corinto para con Atenas, no lograría sino irritar a los atenienses, dado que, de manera sutil e indirecta, les estaba exigiendo sentirse culpables y obligados a la retribución de los favores recibidos. Nada importaba menos a los atenienses que los favores del pasado y los sentimientos de amistad. Además, sabían que, aunque los otros aliados de Atenas los consideraran ingratos por abandonar a Corinto a su suerte, difícilmente romperían sus lazos con Atenas, que en aquel momento era la ciudad más poderosa de Grecia. Los atenienses manejaban su imperio a través de la fuerza, y cualquier aliado que se rebelara era obligado a someterse.

Cuando hay que elegir entre un discurso sobre el pasado y un discurso sobre el futuro, la persona pragmática siempre optará por el futuro y olvidará el pasado. Tal como lo comprendió el embajador de Corfú, a una persona pragmática siempre hay que hablarle de modo pragmático. Al final de cuentas, la mayoría de la gente *es* pragmática, pues muy rara vez actúa en contra de sus propios intereses.

La norma siempre ha sido que los débiles deben someterse a los fuertes; y, además, consideramos que somos dignos de nuestro poder. Hasta ahora también ustedes consideraban que lo éramos. Pero ahora, después de calcular sus propios intereses, empiezan a hablar en términos de bien y de mal. Consideraciones de esa índole nunca han llevado a la gente a rechazar las oportunidades de engrandecimiento ofrecidas por una fuerza superior.

Representante ateniense ante Esparta,
citado en La Guerra del Peloponeso, *Tucídides, aprox.* ***465-395 a. C.***

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Si usted busca el poder, constantemente se verá en situaciones que le exigirán pedir ayuda a individuos más poderosos. Pedir ayuda es un arte que depende de la habilidad que usted posea para comprender a la persona con la que está tratando y confundir sus propias necesidades con las del otro.

A la mayoría de las personas esto les resulta muy dificil, porque se hallan por entero absorbidas por sus propios objetivos y deseos. Parten de la suposición de que la gente a la que le piden un favor tiene un interés altruista en ayudarlos. Hablan como si sus necesidades tuvieran importancia para los demás, mientras que lo más probable es que les resulten indiferentes. A veces apelan a temas más generales, como las grandes causas, o a emociones como el amor y la gratitud. Se afanan por presentar un panorama lo más amplio posible, cuando las realidades simples y cotidianas tendrían mucha más fuerza. Lo que en general no se comprende es que hasta la persona más poderosa está encerrada en el círculo de sus propias necesidades, de modo que, si no se apela a sus egocéntricos intereses personales, la otra parte sólo considerará que usted está, desesperado o, en el mejor de los casos, que le está haciendo perder el tiempo.

En el siglo xvi, unos misioneros portugueses intentaron durante años convertir al pueblo de Japón al catolicismo, en la misma época en que Portugal monopolizaba el comercio entre Japón y Europa. Si bien los misioneros alcanzaron un moderado éxito en su gestión, nunca llegaron hasta la elite que gobernaba el país. De hecho, a comienzos del siglo)(vil su acción proselitista había provocado el completo rechazo del emperador japonés Ieyasu. Cuando los holandeses comenzaron a llegar en masa al Japón, Ieyasu sintió un profundo alivio. Necesitaba de los europeos, por sus conocimientos relativos al uso de las armas de fuego y la navegación, y por fortuna los holandeses no intentaban difundir su religión; sólo querían hacer negocios. De inmediato, Ieyasu tomó medidas para expulsar a los portugueses. A partir de ese momento trataría sólo con los holandeses, de mentalidad práctica.

Japón y Holanda tenían culturas en extremo diferentes, pero ambos compartían una preocupación universal: el interés propio. Cada persona con la que usted trata en su vida es como si fuese

otra cultura, un país desconocido, con un pasado que no tiene nada que ver con el de usted. Sin embargo, estas diferencias se pueden superar apelando al propio interés. No sea sutil ni indirecto: usted tiene un conocimiento valioso que compartir, o llenará de oro los cofres del otro, o le prolongará la vida y lo hará más feliz. Ése es el idioma que todos hablamos y comprendemos.

El paso siguiente de este proceso consiste en comprender la psicología de la otra persona. ¿Es vanidosa? ¿Le preocupa su reputación o su posición social? ¿Tiene enemigos que usted puede contribuir a derrotar? ¿Sus únicas motivaciones son el dinero y el poder?

Cuando los mongoles invadieron China, en el siglo amenazaron con anular una cultura que había prosperado durante dos mil años. Su líder, Gengis Kan, sólo veía en China un país que carecía de ricas pasturas para sus caballos, de modo que decidió destruir todas las ciudades, porque "será mejor exterminar a los chinos y dejar que crezca el pasto". Quien salvó a China de la destrucción total no fue ni un soldado ni un general ni un rey, sino un hombre llamado Yelu Ch'u-Ts'ai. Como él mismo era un extranjero, Ch'u-Ts'ai había aprendido a valorar la superioridad de la cultura china. Logró convertirse en un confiable asesor de Gengis Kan y lo persuadió de que podría obtener riquezas de aquel lugar si, en lugar de destruirlo, simplemente cobraba impuestos a todos los habitantes. Kan comprendió la practicidad de la propuesta y siguió el consejo de Ch'u-Ts'ai.

Cuando Kan tomó la ciudad de Kaifeng, al cabo de un largo sitio, y decidió masacrar a todos sus habitantes (como lo había hecho en otras ciudades que habían intentado resistirse), Ch'u-Ts'ai le dijo que los mejores artesanos e ingenieros de China se habían refugiado en Kaifeng y que le valdría más aprovechar sus habilidades. Kan perdonó a la ciudad y sus habitantes. Nunca antes había demostrado Gengis Kan tanta piedad, pero no fue piedad lo que salvó a Kaifeng. Ch'u-Ts'ai conocía muy bien a Kan. Era un campesino bárbaro a quien no le importaba la cultura)ni ninguna otra cosa que no fuese la guerra y los resultados prácticos. Ch'u-Ts'ai decidió apelar a la única emoción que podría conmover a un hombre como aquél: la codicia.

El interés propio es la palanca mágica que mueve a la gente. Una vez que usted haya logrado hacerles ver de qué manera podrá satisfacer las necesidades o beneficiar la causa del otro, la resistencia que se oponía a su pedido de ayuda desaparecerá como por arte de magia. A cada paso que dé en su camino hacia la adquisición de poder, usted debe aprender a meterse en la mente del otro, ver sus necesidades y sus intereses, y deshacerse de la pantalla de sentimientos propios que le impiden ver la verdad. Una vez que domine ese arte, sus posibilidades no tendrán límites.

Imagen: Un cordón que ata. El cordón de la piedad y de la gratitud es endeble y se romperá al primer golpe. No se aferre a él para salvar su vida. El cordón del mutuo interés está tejido por muchas fibras y no se corta tan fácilmente. Le resultará útil durante muchos años.

Autoridad: El camino mejor y más corto para hacer fortuna es hacer comprender a los demás, con toda claridad, que si promueven los intereses de usted beneficiarán los de ellos. (Jean de La Bruyére, 1645-1696)

INVALIDACIÓN

Quizás algunas personas consideren desagradable y poco noble que alguien apele a sus intereses propios, y prefirieran que se les brindara la posibilidad de ejercer la caridad, la piedad y la justicia, que es lo que las hace sentirse superiores a usted: al pedirles ayuda, usted subraya la posición y el poder de ese tipo de individuo. Son lo bastante fuertes como para no necesitar nada de usted, salvo la oportunidad de sentirse superiores. Ése es el vino que los embriaga. Se mueren por financiar su proyecto y relacionarlo con los poderosos... siempre y cuando, por supuesto, todo se realice en público y por una buena causa (en general, cuanto más público haya, mejor). Por lo tanto, no todos pueden ser abordados con argumentos que apelen a su cínico egoísmo. Hay quienes retroceden ante ese tipo de argumentos, porque no quieren parecer motivados por cosas de esa índole. Necesitan oportunidades para demostrar en forma pública su buen corazón.

No sea tímido. Concédales la oportunidad. Al pedirles ayuda no los estafa ni se aprovecha de ellos: en realidad, dar (y que los vean dando) les causa gran placer. Usted deberá aprender a detectar las diferencias entre los poderosos de una y otra clase, y a determinar qué es lo que los motiva. Cuando emanan codicia, no apele a la caridad. Cuando quieren parecer nobles y caritativos, no apele a la codicia.

LEY N°

14

MUÉSTRESE COMO UN AMIGO PERO ACTÚE COMO UN ESPÍA

CRITERIO

Es de fundamental importancia saberlo todo sobre su rival. Utilice espías para reunir información valiosa que le permita mantener siempre una ventaja sobre él. Y mejor aún: haga usted mismo de espía. Aprenda a sondear con cuidado a la gente en corteses encuentros sociales. Formule preguntas indirectas para lograr que el otro revele sus intenciones y sus debilidades. Toda ocasión es buena para ejercer el arte del espionaje.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Joseph Duveen fue, sin duda alguna, el más grande de los *mardzands* de su época. Entre 1904 y 1940 monopolizó casi por completo el millonario mercado estadounidense de los coleccionistas de arte. Pero había un cliente al que no conseguía atraer: el industrial Andrew Mellon. Duveen se juró que antes de morir lo ganaría como cliente.

Los amigos de Duveen consideraban que aquél era un sueño imposible, pues Mellon era un hombre cerrado y taciturno. Las historias que éste había oído acerca del gregario y elocuente Duveen no le agradaban en absoluto, así que había dejado bien en claro que no tenía el menor deseo de conocerlo. Sin embargo, Duveen dijo a sus incrédulos amigos: "Mellon no sólo va a comprarme una obra de arte, sino que pasaré a ser su proveedor exclusivo". Durante varios años persiguió a su presa, estudiando los hábitos y costumbres, gustos y fobias de Mellon. Para ello empleó en secreto a varios empleados del industrial, con lo cual obtuvo valiosa información. Cuando pasó a la acción, conocía a Mellon casi tan bien como la esposa de éste.

En 1921 el industrial viajó a Londres, donde se alojó en la palaciega *suite* del tercer piso del hotel Claridge. Duveen ocupó una *suite* situada inmediatamente debajo de la de Mellon, en el segundo piso. Había pedido a su *valet* que trabara amistad con el valet de Mellon. Así, el día elegido por el *marehand* para hacer su jugada, el valet de Mellon informó al valet de Duveen (quien a su vez informó a Duveen) que el industrial marchaba por el corredor hacia el vestíbulo para llamar el ascensor.

Segundos más tarde, Duveen subió al ascensor y —ioh, sorpresa!— allí estaba Mellon. "Buenas tardes, señor Mellon —dijo el *marcha«* y se presentó. Voy a la National Gallery, para ver unos cuadros." Qué casualidad: aquél era justamente el lugar al que iba Mellon. Así que Duveen tuvo la oportunidad de acompañar a su presa hacia el sitio preciso que aseguraría el éxito de su gestión. Dureen conocía de memoria el gusto del industrial, y mientras ambos deambulaban por el museo fascinó al magnate con sus conocimientos. Daba la "casualidad" de que ambos tenían gustos muy similares.

Mellon quedó gratamente sorprendido: aquél no era el Duveen que había imaginado, sino un individuo encantador y discreto que obviamente tenía un gusto exquisito. De regreso en Nueva York, Mellon visitó la exclusiva galería de arte de Duveen y se enamoró de la colección que éste exhibía. Lo más asombroso era que todas las obras eran del estilo que él deseaba poseer. Durante el resto de su vida, Mellon fue el mejor y más generoso cliente de Duveen.

Interpretación

Un hombre tan ambicioso y competitivo como Joseph Duveen no dejaba nunca nada librado al azar. ¿Qué sentido tiene esperar que

un golpe de fortuna permita seducir- a tal o cual cliente? Es como tirar al blanco con los ojos vendados. Si uno se arma con algunos conocimientos, la puntería mejorará mucho.

Si bien Mellon fue su logro más espectacular, Duveen también aplicó su táctica de espionaje a muchos otros millonarios. Contratando en secreto a los empleados domésticos de sus clientes y pagándoles un sueldo fijo obtenía acceso constante a información valiosa sobre las idas y venidas de los personajes en cuestión, así como sus gestos y otros detalles que le permitían ponerse siempre en una situación ventajosa. Un rival de Duveen, que quería ganar como cliente a Henry Frick, observó que, cada vez que visitaba a ese acaudalado neoyorquino, Duveen se le había adelantado, como si poseyera un sexto sentido. Los demás *marchan&* tenían la sensación de que Duveen estaba en todas partes y lo sabía todo mucho antes que ellos. Su poder los desalentaba y muchos directamente dejaban de visitar a aquellos adinerados clientes que podían hacer la fortuna de cualquier *marchand*

En(esto reside el poder del espionaje astuto y sutil: hace que uno aparezca todopoderoso y- clarividente. Conocer a la presa lo tornará encantador y seductor y le permitirá prever los deseos del otro. Nadie ve la fuente de donde usted extrae el poder, y lo que no se ve no se puede combatir.

Los gobernantes ven por medio de sus espías como una vaca ve a través de su olfato; los brahmanes, a través de las Escrituras, y el resto de los hombres a través de los ojos.
Kautilya, filósofo indio, siglo Hl a. C.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Eñ el ámbito del poder, su objetivo es ejercer un cierto grado de control sobre los hechos futuros. Por lo tanto, parte del problema que enfrenta es que la gente no le revela todos sus pensamientos, sus emociones y sus planes. Al controlar lo que dicen, la mayoría de las personas mantiene ocultos los aspectos más cruciales de su carácter: sus debilidades, sus motivos ulteriores, sus obsesiones. Como resultado, uno no puede predecir sus movimientos y se halla en constante penumbra. El secreto reside en encontrar alguna forma de sondearlos, de descubrir sus secretos y sus intenciones ocultas, sin que ellos sepan qué es lo que usted trama.

No es tan difícil como se podría pensar. Una fachada amigable le permitirá obtener información tanto de amigos como de enemigos. Deje que los demás consulten los horóscopos o lean las cartas de tarot: usted utiliza medios más concretos para adivinar el futuro.

La forma más común de espiar a otros es por medio de terceros, como hacía Duveen. El método es simple, efectivo pero arriesgado: sin duda alguna podrá obtener información, pero tendrá

poco control de los informantes. Quizá por descuido dejen traslucir que usted está espiando, o tal vez se vuelvan contra usted. Es mucho mejor realizar el trabajo de espionaje en forma personal, haciéndose pasar por un amigo mientras con disimulo recoge información.

El político francés Talleyrand fue uno de los grandes practicantes de este arte. Poseía una increíble habilidad para sonsacar secretos mediante conversaciones corteses. Uno de sus contemporáneos, el barón de Vitrolles, escribió al respecto: "Un ingenio agudo y mucha gracia caracterizaban su conversación. Tenía el arte de disimular sus pensamientos o su malicia bajo un transparente velo de insinuaciones, de palabras que implican algo más de lo que expresan. Sólo cuando era absolutamente necesario mostraba su propia personalidad". Aquí la clave es la habilidad de Talleyrand para no revelarse en la conversación y lograr que los demás hablaran sin cesar de sí mismos y revelaran sin darse cuenta sus intenciones y sus planes.

Durante toda su vida, se afirmaba que Talleyrand era un hombre de excelente conversación, y sin embargo decía muy poco. Nunca hablaba de sus propias ideas, pero lograba que los demás revelaran las de ellos. Organizaba cordiales juegos de acertijos para los diplomáticos extranjeros, amenas reuniones sociales en las cuales él sopesaba con cuidado cada una de sus palabras y, entre juegos y bromas, sonsacaba confidencias y obtenía información muy valiosa para su tarea como canciller de Francia. En el Congreso de Viena (1814-1815) empleó otros métodos para llevar a cabo sus tareas de espionaje: revelaba algo que parecía ser un importante secreto (en general inventado por él), para observar las reacciones de sus interlocutores. Por ejemplo, en una reunión de diplomáticos podía llegar a decir que una fuente confiable le había revelado que el zar de Rusia planeaba arrestar a su general principal bajo el cargo de traición. Al observar la reacción de los diplomáticos ante aquella historia inventada, podía determinar a cuáles les entusiasmaba la perspectiva de un debilitamiento del ejército ruso, y así hacer sus propias deducciones: ¿tal vez los gobiernos a los que representaban tenían planes con respecto a Rusia? Como dijo el barón von Stetten: "Monsieur Talleyrand dispara una pistola al aire para ver quién salta por la ventana".

En reuniones sociales y encuentros inofensivos, no deje de prestar atención. Es en esas ocasiones cuando la gente baja la guardia. Al no mostrar su propia personalidad, usted puede lograr que le revelen cosas que acaso le resulten de su interés. Lo brillante de esta maniobra es que todos interpretarán como señal de amistad el interés que usted les muestra, de modo que no sólo se enterará de cosas sino que también ganará aliados.

Sin embargo, deberá practicar esta táctica con cautela. Si los demás comienzan a sospechar que usted trata de sonsacarles secretos con el pretexto de una inocente conversación,

comenzarán a evitarlo. Ponga el énfasis en la charla amigable e intrascendente, y no en la información valiosa. Su búsqueda de preciosas gemas de información no debe ser demasiado obvia, ya que de lo contrario sus sutiles preguntas revelarán más acerca de usted y sus intenciones que acerca de la información que espera obtener.

Si tiene razones para sospechar que una persona le está mintiendo, simule creer cada palabra que dijo. Esto la alentará a seguir; hará que ponga más vehemencia en sus afirmaciones y termine por traicionarse. Una vez más, si percibe que una persona está tratando de ocultarle algo, pero sólo con un éxito parcial, simule no creerle. La oposición de su parte hará que deje de lado ese ocultamiento de la verdad y que utilice toda la fuerza de ésta para vencer su incredulidad.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

Una estratagema que vale la pena ensayar es la de La Rochefoucauld, quien escribió: "La sinceridad se encuentra en muy pocas personas, y a menudo no es más que una hábil artimaña: se es sincero a fin de obtener confidencias y secretos del otro". Es decir que al simular abrir su corazón a otra persona, usted potencia la posibilidad de que le revele sus propios secretos. Hágale una confesión falsa, y le responderá con una confesión real. Otro ardid fue identificado por el filósofo Arthur Schopenhauer, quien sugirió contradecir con vehemencia a los demás durante una conversación, a fin de irritarlos de modo tal que pierdan el control sobre sus propias palabras. Con tal reacción revelarán todo tipo de verdades sobre sí mismos, verdades que más adelante usted podrá usar en contra de ellos.

Otro método de espionaje indirecto es el de poner a prueba a la gente, tender pequeñas trampas que los obliguen a revelar cosas personales. Cosroes u, rey persa del siglo vii. notable por su sagacidad, conocía muchas maneras de indagar a sus súbditos sin despertar sospechas. Si observaba, por ejemplo, que dos de sus cortesanos habían trabado una amistad particularmente estrecha, hacía llamar a uno y le decía que tenía información de que el otro era un traidor y que pronto lo asesinarían. El rey convencía al cortesano de que confiaba plenamente en él y le pedía que guardara el secreto. Luego observaba con atención a los dos hombres. Si veía que el segundo cortesano no había modificado su conducta para con el rey, llegaba a la conclusión de que el primer cortesano había guardado celosamente el secreto; lo ascendía y más adelante le decía: "Pensaba hacer asesinar a su amigo debido a cierta información que me había llegado, pero al investigar más a fondo descubrí que la información era falsa". Si, por el contrario, el segundo cortesano comenzaba a evitar al rey y actuaba de modo distante y tenso, Cosroes sabía que el secreto había sido revelado. Al otro cortesano lo desterraba de su corte, tras hacerle saber que toda la historia no había sido más que una prueba, pero que, a pesar de que el hombre no había hecho nada, ya no podría confiar en él. El primer cortesano, en cambio —el que había revelado el secreto— era desterrado del reino de Cosroes.

Esto podrá parecer una extraña forma de espionaje, ya que no tiene la finalidad de revelar información concreta, sino el carácter de un individuo. Sin embargo, a menudo es la mejor forma de resolver problemas antes de que aparezcan.

Al tentar a la gente a realizar determinados actos, usted, entre otras cosas, aprende mucho sobre la lealtad o la sinceridad de los

demás. Y este tipo de conocimiento suele ser el más valioso de todos: armado con él, podrá predecir las acciones futuras de los otros.

Imagen:
El tercer ojo del espía. En un país poblado por hombres con dos ojos, el tercer ojo le otorga la omnisciencia de un dios. Usted ve más allá que los demás, y ve el interior de los otros. Nadie está a salvo del tercer ojo, salvo usted.

Autoridad: La razón de que un soberano brillante y un sabio general conquisten al enemigo adondequiera que vayan, y de que sus logros sobrepasen a los del hombre común, es su conocimiento previo de la situación del enemigo. Ese "conocimiento previo" no puede obtenerse de los espíritus ni de los dioses, ni por analogía con hechos del pasado ni mediante cálculos astrológicos. Siempre debe obtenerse de hombres que conocen la situación del enemigo: de los espías. (Sun-tzu, *El arte de la guerra,* siglo iv a.C.)

INVALIDACIÓN

La información es fundamental para ejercer el poder, pero, así como usted espía a los demás, debe saber que los demás lo espiarán a usted. Una de las armas más poderosas en la lucha por la información es, por lo tanto, la de suministrar información falsa. Como dijo Winston Churchill: "La verdad es algo tan precioso que siempre debería estar custodiada por un séquito de mentiras". Es necesario que usted se rodee de una custodia de este tipo, a fin de que nadie pueda penetrar en su verdad. Al distribuir información a su propia elección, usted controla el juego.

En 1944, los bombardeos nazis a Londres se intensificaron en forma repentina. Cayeron sobre la ciudad más de mil bombas V-1, que mataron a más de cinco mil personas e hirieron a muchas más. Sin embargo, de alguna manera los alemanes nunca lograron dar en sus objetivos. Las bombas dirigidas al Tower Bridge o a Piccadilly caían fuera de la ciudad, en suburbios menos poblados. La razón de tal "falta de puntería" era que, al dirigir los misiles a sus objetivos, los alemanes confiaban en la información de los agentes secretos que habían introducido en

Inglaterra. Lo que no sabían era que aquellos agentes habían sido descubiertos y reemplazados por agentes británicos, que les pasaban información sutilmente falsa.

Las bombas caían cada vez más lejos de sus objetivos. Al final de la campaña, caían sobre pastizales, en el campo. Cuando usted suministra información equivocada, obtiene una gran ventaja. Si el espionaje le otorga un tercer ojo, la desinformación anula uno de los dos ojos de su enemigo, que, convertido en cíclope, nunca dará en el blanco.

LEY Nº

15

APLASTE POR COMPLETO A SU ENEMIGO

CRITERIO

Empezando por Moisés, todos los grandes líderes de la historia sabían que era necesario aplastar por completo al enemigo al que temían. (En algunas oportunidades aprendieron esta lección a fuerza de golpes.) Si se deja encendida una sola brasa, por muy débil que sea, siempre se corre el riesgo de que vuelva a desencadenarse un incendio. Se ha perdido más por una aniquilación a medias que por una exterminación total: el enemigo se recuperará y buscará venganza. Destrúyalo por completo, no sólo física sino también espiritualmente.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En la historia china, ninguna rivalidad entre líderes fue más célebre que la que existió entre Hsiang Yu y Liu Pang. Estos dos generales comenzaron sus respectivas carreras como amigos, luchando en el mismo bando. Hsiang Yu era de origen noble; grande e imponente, dado a arranques de violencia, un poco obtuso de mente, era, sin embargo, un gran guerrero que siempre peleaba al frente de sus tropas. Liu Pang provenía de una familia campesina. Nunca había sido un gran guerrero, y prefería dedicarse a las mujeres y al vino antes que a la actividad bélica; en realidad, era un pícaro. No obstante, poseía la habilidad de reconocer a los mejores estrategas, conservarlos como asesores y escuchar con atención sus consejos y recomendaciones. Gracias a esta capacidad había hecho carrera en el ejército.

En el año 208 a.C. , el rey de Ch'u envió dos enormes ejércitos para conquistar el poderoso reino de Ch'in. Uno de los ejércitos se dirigió hacia el norte, al mando del general Sung Yi y de Hsiang Yu como su segundo; el otro ejército, al mando de Liu Pang, marchó directamente a Ch'in. El blanco era la espléndida capital del reino, Hsierr-yang. Hsiang Yu, siempre violento e impaciente, no toleraba la idea de que Liu Pang llegara antes que él asumiera allí el mando de todo el ejército.

En un momento dado, en el frente norte, el comandante de Hsiang, Sung Yi, titubeó en enviar a sus tropas a combate. Furioso, Hsiang entró en la carpa de Sung Yi, lo calificó de traidor y, después de decapitarlo, asumió el mando del ejército. Sin esperar órdenes de sus superiores, abandonó el frente norte y marchó directamente sobre Hsien-yang. Estaba seguro de que él era mejor soldado y general que Liu, pero comprobó, consternado, que su rival, al mando de un ejército más pequeño y más veloz, había llegado antes. Hsiang tenía un asesor, Fan Tseng, quien le advirtió: "Este general campesino [Liu Pang] solía codiciar sólo riquezas, mujeres y vino, pero desde que entró en la capital no lo han tentado ni las riquezas ni el vino ni el sexo. Esto demuestra que apunta más alto".

Fan Tseng aconsejó a Hsiang que matara a su rival antes de que fuese demasiado tarde. Le sugirió invitar al artero campesino a un banquete en su campamento, y, en medio de una festiva danza de las espadas, hacerle cortar la cabeza. La invitación fue enviada y Liu cayó en la trampa y asistió al banquete. Pero Hsiang vaciló en dar la orden de iniciar la danza de las espadas, y cuando al fin lo hizo Liu ya había advertido la trampa y logró escapar. "iBah! —gritó Fan Tseng—. No se puede hacer planes con un simplón. Liu Pang te robará tu imperio y nos tomará a todos prisioneros".

Al comprender su error, Hsiang marchó a toda prisa sobre Hsien-yang, esta vez decidido a cortarle la cabeza a su rival. Liu no solía luchar cuando las circunstancias no lo favorecían, de modo que abandonó la ciudad. Hsiang capturó Hsien-yang,

Los restos de un enemigo pueden volver a cobrar vida, como una enfermedad o una fogata. Por lo tanto, al enemigo debe exterminárselo por completo... Nunca se debe ignorar a un enemigo, creyéndolo débil. Puede tornarse peligroso en cualquier momento, como una chispa en una parva de heno.

KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIGLO III A. C.

LA TRAMPA DE SINIGAGLIA

El día en que Ramiro fue ejecutado, César [Borgia] salió de Cesena, dejando el cuerpo mutilado en la plaza de la ciudad y marchando hacia el sur. Tres días más tarde llegó a Fano, donde recibió a los emisarios de la ciudad de Ancona, quienes le dieron garantías de su lealtad. Un mensajero de Vitellozzo Vitelli anunció que el pequeño puerto adriático de Sinigaglia se había rendido a los condottieri *[soldados mercenarios]. Sólo la ciudadela, a cargo del genovés Andrea Doria, seguía resistiendo, y Doria se negaba a entregarla a cualquiera que no fuese el mismo César. [Borgiaj mandó aviso a Doria de que llegaría al día siguiente, que era exactamente lo que los* condottieri *querían oír. Una vez llegado a Sinigaglia, César sería presa fácil, atrapado entre la ciudadela y las*

asesinó al joven príncipe de Ch'in y arrasó la población. Liu se había convertido en el acérrimo enemigo de Hsiang, que lo persiguió durante muchos meses, hasta acorralarlo, en una ciudad amurallada. Carente de suministros y con su ejército disperso, Liu pidió la paz.

Una vez más, Fan Tseng advirtió a Hsiang: "iAplástalo ahora! Si lo dejas escapar de nuevo, más adelante lo lamentarás". Pero Hsiang resolvió mostrarse clemente. Quería apresar vivo a Liu, llevarlo a Ch'u y obligarlo a que lo reconociera como amo. Fan estaba en lo cierto: Liu utilizó las negociaciones de su rendición como elemento de distracción, y logró huir con un pequeño ejército. Hsiang, estupefacto al comprobar que una vez más había dejado escapar a su rival, volvió a perseguir a Liu, esta vez con tanta saña y ferocidad que parecía haber perdido el juicio. En un momento dado, tras haber capturado al padre de Liu en acción, Hsiang exhibió al anciano durante la lucha y le grito a Liu, por encima de la línea de sus tropas: IRíndete ahora, o herviré vivo a tu padre!" Liu, con toda calma, le respondió: "Somos hermanos de sangre, de modo que mi padre también es tu padre. Si insistes en hervir a tu propio padre, ¡envíame un tazón con la sopa!". Hsiang desistió de su amenaza, y la lucha continuó.

Algunas semanas más tarde, en medio de aquella cacería, Hsiang, con imprudencia, dispersó sus tropas, y Liu, en un ataque sorpresa, logró rodear su cuartel principal. Por primera vez la suerte se invirtió. Ahora era Hsiang quien pedía la paz. El asesor máximo de Liu le insistió en que destruyera a Hsiang y aplastara a su ejército sin clemencia. "Dejarlo ir sería como criar un tigre: terminará devorándote en cualquier momento", dijo el asesor. Liu siguió su consejo.

Mediante un trato falso, Liu indujo a Hsiang a descuidar su defensa y de inmediato masacró a casi todo su ejército. Hsiang logró escapar. Solo y a pie, sabiendo que Liu había puesto precio a su cabeza, se encontró con un pequeño grupo de sus propios soldados que se batían en retirada. Desesperado, Hsiang exclamó: "Sé que Liu Pang ofrece mil monedas de oro y un feudo de diez mil familias por mi cabeza; les haré un favor a ustedes". A continuación se degolló y murió.

Interpretación

Hsiang Yu había demostrado su crueldad en más de una ocasión. Raras veces dudaba en matar a un rival si ello lo beneficiaba. Pero en el caso de Liu Pang actuó de otra forma. Como respetaba a su rival, no quería derrotarlo mediante engaños, sino demostrar su superioridad en el campo de batalla y obligar al sagaz Liu a rendirse y a servir a sus órdenes. Cada vez que tenía al rival en sus manos, algo lo hacía titubear, ya fuera una fatal compasión o un cierto respeto por el hombre que, al fin y al cabo, había sido su amigo y compañero de armas. Pero en el momento en que Hsiang declaró su intención de aniquilar a Liu y fracasó en su

fuerzas que rodeaban la ciudad... Los condottieri *estaban seguros de su superioridad militar, convencidos de que, al partir las tropas francesas César Borgia se habiá quedado sólo con una pequeña fuerza. Pero en realidad, según Maquiavelo, [Borgia] había dejado Cesena con diez mil hombres de infantería y tres mil caballos, y se había tomado el trabajo de dividir a sus hombres, a fin de que avanzaran por rutas paralelas pero separadas, antes de converger sobre Sinigaglia. El motivo por el cual avanzaba con una fuerza tan grande era que sabía, gracias a lo confesado por Ramiro de Lorca, del plan de los* condottieri. *Por lo tanto, decidió volver la trampa contra quienes se la habían tendido. Ésta fue una obra maestra del engaño, que el historiador Paolo Giovio denominó, más adelante, "el magnífico engaño". La madrugada del 31 de diciembre [de 1502] César Borgia llegó a las afueras de Sinigaglia.... Conducidas por Michelotto Corella, la avanzada de las fuerzas de César, de doscientos lanceros, tomó posición sobre el puente del canal... El control del puente impidió el retiro de las tropas de los conspiradores... César saludó a los* condottieri *con efusividad y los invitó a unirse a él...*

Michelotto había preparado el Palazzo Bernardino para que César lo ocupara, y el duque invitó a los condottieri *a que pasaran... Una vez adentro, los hombres fueron arrestados por los guardias que se acercaron con paso sigiloso por la retaguardia... [César] dio la orden de atacar a los soldados de Vitelli y de Orsino en las áreas suburbanas... Aquella noche, mientras las tropas eran aplastadas, Michelotto estranguló a Oliveretto y a Vitelli en el palacio Bernardino... De un solo golpe [Borgia] se libró de sus ex generales y peores enemigos.*

THE BORGIAS, IVAN CLOULAS, 1989

intento, selló su propia suerte. Una vez que la suerte se revirtió, Liu no mostró las mismas dudas.

Éste es el destino que nos espera cuando mostramos empatía hacia nuestros enemigos, cuando la compasión o la esperanza de una reconciliación nos impide aniquilarlos. Con esa actitud sólo reforzamos su miedo y el odio hacia nosotros. Los hemos derrotado y se sienten humillados; aun así, alimentamos a esas fieras resentidas que un día nos matarán. El poder no puede manejarse de esta manera. El enemigo debe ser exterminado, aplastado y privado de toda oportunidad de volver y perseguirnos. Esto vale tanto más cuando se trata de un amigo que se ha convertido en enemigo. La ley que rige los antagonismos fatales reza: la reconciliación es imposible. Sólo una parte puede ganar, y tiene que hacerlo en forma total.

Liu Pang aprendió muy bien la lección. Después de derrotar a Hsiang Yu, ese hijo de campesinos llegó a ser el comandante supremo de todos los ejércitos de Ch'u. Tras aplastar a su siguiente rival —el rey de Ch'u, que antes había sido su líder—, se hizo coronar emperador, derrotó a cuantos se cruzaron en su camino y pasó a la historia como uno de los más grandes gobernantes de la China, el inmortal Han Kao-tsu, fundador de la dinastía Han.

Quienes buscan obtener logros no debieran mostrar clemencia.
Kautilya, filósofo indio, siglo ni a. C.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Para alcanzar la máxima victoria es necesario ser inescrupuloso.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821

Wu Chao, nacida en 625 d.C., era hija de un duque y, como poseía mucho encanto, ingresó en el harén del emperador T'ai Tsung.

El harén imperial era un sitio peligroso, lleno de jóvenes concubinas que competían entre sí para convertirse en la favorita del emperador. La belleza y el carácter enérgico de Wu le permitieron alcanzar con rapidez esa posición, pero, como sabía que un emperador, al igual que cualquier otro hombre poderoso es un ser veleidoso, y que ella podría fácilmente ser reemplazada, no dejó de pensar en el futuro.

Wu logró seducir al libertino hijo del emperador, Kao Tsung, en la única oportunidad que tuvo de encontrarse con él a solas: mientras satisfacía sus necesidades fisiológicas en el orinal real. Aún así, cuando el emperador murió y Kao Tsung asumió el trono, Wu sufrió el destino que la ley y la tradición imponían a las esposas y concubinas de un emperador difunto: le afeitaron la cabeza y la recluyeron en un convento, supuestamente para el resto de su vida. Durante siete arios Wu planeó cómo fugarse de allí. Se comunicó en secreto con el nuevo emperador y trabó amistad con la emperatriz, y así consiguió que se emitiera un edicto real que le permitió retornar al palacio y al harén real. Una

vez allí, procuró con adulaciones la amistad de la emperatriz, al tiempo que se acostaba con el emperador. La emperatriz no desaprobó esta conducta; como aún no le había dado un heredero al emperador, su posición era vulnerable y Wu constituía una aliada valiosa.

En el año 654, Wu Chao dio a luz un niño. Cierto día la emperatriz fue a visitarla; en cuanto se retiró, Wu ahogó al recién nacido, su propio hijo. Cuando se descubrió el asesinato, las sospechas recayeron de inmediato sobre la emperatriz, que había estado en el lugar del hecho pocos momentos antes, y cuya naturaleza celosa era conocida por todo el imperio. Ése era, precisamente, el plan de Wu. Poco tiempo después la emperatriz fue acusada de asesinato y ejecutada. Wu Chao fue coronada emperatriz en su lugar. Su nuevo esposo, más afecto a una vida de placeres y distracciones que a las obligaciones reales, cedió con gusto las riendas del gobierno a Wu Chao, que a partir de ese momento se convirtió en la emperatriz Wu.

A pesar de que se encontraba ya en una posición de gran poder, Wu no se sentía segura. Los enemigos que acechaban en todas partes le impedían bajar la guardia. Cuando cumplió cuarenta y un años comenzó a temer que su joven y hermosa sobrina se convirtiera en la favorita del emperador, de modo que la envenenó. En el ario 675 envenenó también a su propio hijo y heredero.

Poco después, su segundo hijo —que era ilegítimo pero había pasado a ser el heredero— fue enviado al exilio, acusado de falsos cargos. Y cuando murió el emperador, en el ario 683, la emperatriz hizo declarar a su tercer hijo inepto para conducir el gobierno. Todo esto condujo a que fuese su hijo menor, por completo incapaz, quien al fm heredara el trono, mientras ella continuaba gobernando.

Durante los cinco años siguientes se produjeron innumerables golpes palaciegos; todos fracasaron y todos los conspiradores fueron ejecutados. En el año 688 no quedaba en el reino nadie capaz de desafiar el poder de Wu, que se autoproclamó descendiente divina de Buda. En el año 690 sus deseos se vieron cumplidos: fue nombrada Sagrado y Divino "Emperador" de China.

Wu ascendió al trono imperial porque en la dinastía T'ang —que hasta entonces había reinado en China— no quedaba nadie vivo. De esta manera ella fue la regente indiscutida durante más de una década de relativa paz. En el año 705, a la edad de ochenta años, la obligaron a abdicar.

Interpretación

Todos los que conocían a la emperatriz Wu comentaban su energía e inteligencia. En aquella época no había otra gloria al alcance de una mujer ambiciosa, más que pasar algunos años en el harén imperial y luego una vida entera encerrada en un

convento. Durante su gradual pero sorprendente ascenso hacia la cumbre del poder, Wu no fue ninguna ingenua. Sabía que cualquier titubeo, cualquier momento de debilidad, significaría su fin. Cuando se deshacía de un rival y aparecía otro nuevo, la solución era muy simple: tenía que aplastarlo de manera implacable, pues de lo contrario la mataría él. Otros emperadores habían recorrido el mismo camino en su ascenso al poder máximo, pero Wu —que al ser mujer, no tenía probabilidad alguna de alcanzarlo— tuvo que ser aún más inescrupulosa e implacable.

El período de cuarenta años del reinado de Wu fue uno de los más largos de la historia china. Aunque la historia de su sangriento ascenso al poder es ampliamente conocida, en China se la considera uno de los gobernantes más capaces y eficientes de ese período.

Un sacerdote le preguntó al ya moribundo hombre de Estado y general español Ramón María Narváez (1800-1868): "¡Su Excelencia está dispuesta a perdonar a todos sus enemigos?". "No tengo necesidad de perdonar a mis enemigos —respondió Narváez—. Los he mandado fusilar a todos."

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

No es casual que las dos anécdotas que ilustran esta ley provengan de la China. En la historia de ese país abundan los ejemplos de enemigos a quienes se les perdonó la vida y que luego volvieron para perseguir al indulgente. "Aplaste al enemigo" es la premisa estratégica clave de Sun-tzu, el autor de *El arte de la guerra,* del siglo iv a.C. La idea es simple: sus enemigos desean perjudicarlo. Lo que más desean es eliminarlo. Si, en su lucha con ellos, usted se detiene a mitad de camino, o incluso a las tres cuartas partes, ya sea por piedad o porque alberga la esperanza de una posible reconciliación, sólo los volverá más decididos y más violentos, y algún día se vengarán de usted. Podrán actuar de forma amable y conciliadora durante un tiempo, pero esto sólo se debe a que usted los ha derrotado. No les queda otra alternativa que esperar.

La solución: no tenga piedad para con ellos. Aplaste a sus enemigos de forma tan radical como ellos lo aplastarían a usted. En última instancia, sólo se puede esperar paz y seguridad por parte de los enemigos una vez que se los ha hecho desaparecer.

Mao Tse-tung, afanoso lector de Sun-tzu y de la historia china en general, conocía la importancia de esta ley. En 1934, el líder comunista y unos 75.000 soldados mal equipados marcharon hacia las desoladas montañas de China occidental para escapar del poderoso ejército. de Chiang Kai-shek, protagonizando lo que luego se dio en llamar "la Larga Marcha".

Chiang estaba decidido a eliminar hasta al último comunista

que hubiera en su país, y algunos arios después a Mao sólo le quedaban 10.000 soldados. En 1937, cuando China fue invadida por Japón, Chiang consideró que los comunistas ya no constituían una amenaza. Decidió dejar de perseguirlos y concentrarse, en cambio, en la invasión japonesa. Al cabo de diez años, los comunistas se habían recuperado lo suficiente como para derrotar al ejército de Chiang, quien había olvidado la antigua sabiduría que señala la necesidad de aplastar por completo al enemigo. Mao, en cambio, no la había olvidado. Chiang fue perseguido hasta que todo su ejército huyó a la isla de Taiwan. Hoy nada queda de su régimen en China continental.

La sabiduría de "aplastar al enemigo" es tan vieja como la Biblia. Puede que el primero en ponerla en práctica haya sido Moisés, quien la aprendió de Dios, cuando Él separó las aguas del mar Rojo para que los judíos pudiesen pasar y luego volvió a cerrarlas sobre los egipcios que los perseguían, de modo que "no escapó uno solo". Cuando Moisés bajó del monte Sinaí con los Diez Mandamientos y vio que su pueblo adoraba al Becerro de Oro, hizo degollar hasta al último de los transgresores. Y, ya en su lecho de muerte, dijo a sus seguidores, que por fin iban a entrar en la Tierra Prometida, que cuando hubieran derrotado a las tribus de Canán debían "destruirlas por completo.... no hacer trato con ellos ni tenerles clemencia".

El objetivo de la victoria total, un axioma de la guerra moderna, fue formulado como tal por Carl von Clausewitz, el principal filósofo de la guerra. Al analizar las campañas de Napoleón, von Clausewitz escribió: "Afirmamos que la aniquilación directa de las fuerzas enemigas deberá ser siempre el *objetivo predominante...* Una vez obtenida una gran victoria, no se deberá hablar de descanso ni de respiro... sino sólo de persecución, siguiendo al enemigo, tomando su capital, atacando sus reservas y todo aquello que pudiese brindar apoyo y comodidad a su país". El motivo de esto es que después de la guerra vienen las negociaciones y la división del territorio conquistado. Si sólo ha obtenido una victoria parcial, inevitablemente perderá en las negociaciones lo que ha ganado con la guerra.

La solución es simple: no deje opción a sus enemigos. Aniquílelos, y el territorio de ellos será de usted. El objetivo del poder es ejercer el control total sobre los enemigos y someterlos a voluntad. Usted no puede darse el lujo de hacer las cosas a medias. Si no les quedan opciones, sus enemigos se verán obligados a aceptar las condiciones que usted les imponga. Esta ley se aplica mucho más allá del campo de batalla. La negociación es una serpiente ponzoñosa que devorará su victoria. Por lo tanto, no deje a sus enemigos nada para negociar, ni esperanza, ni espacio para maniobrar. Han sido aplastados, y punto.

Usted deberá comprender lo siguiente: En su lucha por el poder generará rivalidades y creará enemigos. Habrá personas a

las que no podrá ganar para su causa y que siempre serán sus enemigos. Pero, sea cual fuere la herida que les ha causado en forma deliberada o inconsciente, no tome ese odio como algo personal. Reconozca, simplemente, que entre usted y esas personas no hay paz posible, sobre todo mientras usted posea el poder. Si usted deja que esas personas permanezcan en su entorno, buscarán, sin duda alguna, vengarse de usted. Esperar a que pongan las cartas sobre la mesa es una necedad total. Como bien lo comprendió la emperatriz Wu, para entonces será demasiado tarde.

Sea realista: Con un enemigo de este tipo en su entorno, nunca se sentirá seguro. Recuerde las lecciones que le enseñan la historia y la sabiduría de Moisés y de Mao: no haga las cosas a medias.

Por supuesto que aquí no se está planteando una cuestión de asesinato, sino sólo de destierro. Si logra debilitarlos lo suficiente y luego desterrarlos para siempre de su corte, sus enemigos se volverán inofensivos. No tendrán posibilidad de recuperarse, de volver a congraciarse y herirlo. Y si no puede desterrarlos, comprenda por lo menos que siempre estarán maquinando algo contra usted y no se deje engañar por ninguna muestra de amistad que simulen. La única arma, en una situación semejante, es la cautela. Si no puede desterrarlos de inmediato, vaya previendo el mejor momento para actuar.

Imagen: Una serpiente **aplastada bajo su pie, pero aún viva, se levantará para morderlo con una doble dosis de veneno. Un enemigo que permanece cerca de usted es una serpiente a medio morir, a la cual usted está ayudando a sanar. El tiempo potencia el veneno.**

Autoridad: Debe notarse, pues, que a los hombres hay que halagarlos, o de lo contrario aniquilarlos; se vengarán por pequeñas injurias pero no podrán hacerlo por las grandes; la herida que inflijamos a un hombre debe ser, pues, tan grande que no tengamos necesidad de temer su venganza. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

Son raras las ocasiones en que esta ley puede ignorarse, pero a veces es mejor dejar que los enemigos se autodestruyan. En la guerra, por ejemplo, un buen general sabe que si ataca a un ejército cuando se halla acorralado, los soldados lucharán con mayor saña y fiereza. A veces conviene, entonces, dejarles abierta una vía de escape, una salida. A medida que se baten en retirada, se agotan al fin quedarán más desmoralizados por la retirada que por cualquier derrota sufrida en el campo de batalla. Cuando usted tiene a alguien contra las cuerdas —pero sólo cuando está seguro de que no tendrá oportunidad alguna de recuperarse— puede dejar que se ahorque solo. Deje que los demás sean los gestores de su propia destrucción. El resultado será el mismo, pero usted no se sentirá tan mal.

Por último, a veces, al aplastar al enemigo usted genera tanta amargura y ponzoña que el otro pasará años y años planeando su venganza. El Tratado de Versailles tuvo ese efecto en los alemanes. Algunos afirmaron que, en el largo plazo, habría sido mejor mostrar cierta indulgencia. El problema de la indulgencia es que implica otro riesgo: puede hacer que el enemigo, que aún alberga profundos resentimientos, se torne más audaz al ver que tiene cierto espacio para operar. Por lo general, siempre es más inteligente aplastar al enemigo. Si, años más tarde, quiere vengarse, no baje la guardia y aplástelo de nuevo.

LEY N°

16

UTILICE LA AUSENCIA PARA INCREMENTAR EL RESPETO Y EL HONOR

CRITERIO

Demasiada oferta reduce el precio: cuanto más lo vean y oigan, tanto menos necesario lo considerarán los demás. Si ya ha afirmado su posición dentro de un grupo determinado, un alejamiento temporario hará que hablen más de usted, e incluso que lo admiren. Deberá aprender cuándo alejarse. Recuerde que la escasez de un recurso incrementa su valor

El caballero Guillaume de Balaun era un trovador de la Edad Media que recorría el sur de Francia, de castillo en castillo, recitando su poesía y desempeñando el papel de un noble de alta alcurnia. En el castillo de Javiac conoció a la hermosa castellana, Madame Guillelma de Javiac, y se enamoró de ella. Le dedicó canciones, le recitó sus poemas, jugó al ajedrez con ella y, poco a poco, la joven se enamoró de él. Guillaume tenía un amigo, el caballero Pierre de Barjac, que viajaba con él y también fue recibido en el castillo. Pierre se enamoró de otra dama de Javiac, la bella pero temperamental Viemetta.

Cierto día, Pierre y Viemetta tuvieron una violenta discusión. La dama lo echó y Pierre pidió a su amigo Guillaume que lo ayudara a recomponerr la relación y a recuperar los favores de la joven. Guillaume decidió abandonar el castillo por un tiempo. Cuando regresó, algunas semanas después, puso en acción su magia personal y logró que Pierre y la.. dama se reconciliaran. Pierre sintió que su amor se había centuplicado; en realidad no hay amor más fuerte que el que surge después de una reconciliación. Cuanto más intenso y prolongado el desacuerdo, le dijo Guillaume, tanto más dulces los sentimientos que acompañan la paz y el nuevo acercamiento.

Como trovador, Guillaume se vanagloriaba de experimentar todas las alegrías y penas del amor. Tras escuchar a su amigo, decidió que también él deseaba sentir la dicha de la reconciliación después de una pelea. Por lo tanto simuló enojarse con Madame Guillelma, dejó de enviarle cartas de amor, abandonó abruptamente el castillo y permaneció alejado incluso durante los festivales y las cacerías. Esto enloqueció a la joven.

Guillelma envió mensajeros a Guillaume para averiguar qué era lo que había sucedido, pero él se los devolvió sin respuesta, convencido de que tal actitud la pondría furiosa y lo obligaría a rogar por una reconciliación, tal como lo había hecho Pierre. Pero su ausencia surtió el efecto opuesto: provocó que Guillelma se enamora más y más de él. Ahora la joven perseguía al caballero con mensajeros y cartas de amor; era algo inaudito, pues una dama nunca perseguía a un trovador. A Guillaume no le agradó este comportamiento; la franqueza frontal de Guillelma le hacía sentir que la joven había perdido parte de su dignidad. No sólo ya no estaba tan seguro de su plan, sino que ni siquiera tenía certeza de amar a aquella dama.

Por último, al cabo de varios meses de no recibir noticias de Guillaume, Guillelma desistió de sus esfuerzos. Dejó de enviarle mensajeros, y él comenzó a preguntarse si, acaso, ella estaría enojada. Tanto mejor; quizá, después de todo, su plan funcionaría. No esperaría más: había llegado el momento de la reconciliación. Se vistió con sus mejores galas, enjaezó a su caballo, se puso un magnífico yelmo y marchó hacia Javiac.

Al enterarse de que su amado había regresado, Guillehna

EL CAMELLO Y LOS MADEROS

El primer hombre que vio un camello salió corriendo;
el segundo se animó a aproximarse a cierta distancia;
el tercero osó ponerle un cabestro.
En esta existencia, lo conocido hace que todo parezca manso, ya que, una vez que nuestros ojos se habitúan, lo desconocido, que puede parecer terrible o extraño, se convierte en algo común y corriente.
Y ya que estoy en el tema, les cuento que ot decir que unos centinelas apostados en la orilla, al divisar algo que flotaba a lo lejos, no pudieron dejar de gritar: "¡Una vela! ¡Una vela! ¡Una poderosa fragata!".
Cinco minutos después ya sólo era un paquebote, luego un esquife, después un chinchorro, y por último apenas unos maderos que flotaban en el mar.
Conozco a muchos a quienes esta historia les cabe de maravillas: personas a quienes la distancia magnifica pero que, a medida que se acercan, terminan por no ser gran cosa.

FÁBULAS
JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

corrió a verlo, se puso de rodillas a sus pies, se quitó el velo para besarlo y le pidió perdón. La confusión y la desesperación de Guillaume no tenían límite: su plan había fracasado de manera estrepitosa. Guillelma no estaba enojada, no lo había estado nunca, y además continuaba amándolo. Él jamás experimentaría el profundo placer de una reconciliación después de una pelea. Y, como todavía ansiaba experimentar esa profunda dicha, decidió volver a tratarla con palabras duras y gestos amenazadores. Guillelma se retiró, esta vez jurando no verlo nunca más.

A la mañana siguiente, el trovador se arrepintió de lo que había hecho. Regresó a Javiac, pero la dama no accedió a recibirlo y ordenó a los sirvientes que lo echaran del castillo y lo llevaran más allá del puente levadizo y de la colina lindera. Guillaume huyó. De regreso en su aposento, se echó a llorar: había cometido un error espantoso. Durante todo el año siguiente, impedido de ver a su dama, sintió esa ausencia terrible y profunda que no hace más que avivar la llama del amor. Le escribió uno de sus más bellos poemas, "Mi canto asciende, clamando clemencia", y envió muchas cartas a Guillelma, explicándole lo que había hecho y pidiendo que lo perdonase.

Al cabo de un largo tiempo, Guillelma, que recordaba sus hermosos cantos, su bella estampa y su extraordinaria habilidad, tanto en la danza cortesana como en la halconería, comenzó a ansiar su regreso. Como penitencia por su crueldad, le ordenó arrancarse la uña del meñique derecho y enviársela junto con un poema que describiera su dolor.

El trovador hizo lo que su amada le pedía, y así Guillaume de Balaun pudo vivir al fin esa sensación de máximo placer, producida por una reconciliación que superó en intensidad a la de su amigo Pierre.

LAS CINCO VIRTUDES DEL CALLO

Mientras servía bajo las órdenes del duque Ai de Lu, Tien Jao, resentido por la oscura posición que ocupaba, dijo un día a su amo: "Me iré lejos, como un ganso de las nieves". "¿Qué quieres decir?", preguntó el duque. "¿Veis ese gallo? —respondió T'ien Jao—. Su cresta es un símbolo de civilidad; sus poderosas espuelas sugieren fuerza; su audacia de pelear contra cualquier enemigo denota coraje; su instinto de compartir con otros cualquier tipo de alimento que obtiene demuestra benevolencia; y,por último, su puntualidad al cantar las horas durante las noches nos da un ejemplo de conflabilidad. A pesar de esas cinco virtudes, a diario matan algún gallo para servirlo en la mesa. ¿Por qué? Porque lo tenemos a mano. En cambio, el ganso de las nieves recorre cientos de millas volando sin descansar una sola vez. Descansa en vuestro jardín, roba los peces y las tortugas de nuestro estanque y picotea vuestro mijo. A pesar de que carece de las cinco virtudes del gallo, vos valoráis a esa ave porque está en vuestro jardín muy poco tiempo. Como esto es verdad para muchas otras cosas, volaré lejos, como un ganso de las nieves."

ANC1ENT CHINESE PARABLES, Yu HSIU SEN, ED., 1974

Interpretación

Mientras trataba de descubrir los placeres de la reconciliación, Guillaume de Balaun, sin darse cuenta, vivió la verdad de la ley de la ausencia y la presencia. Al comienzo de una relación es necesario incrementar nuestra presencia ante los ojos de la otra persona. Si uno se ausenta demasiado pronto, corre el riesgo de ser olvidado. Pero una vez que se han movilizado las emociones de la otra persona-y se ha cristalizado la sensación de amor, la ausencia inflama y excita. El no dar razones para la ausencia excita aún más, pues la otra persona se supone culpable. Mientras usted está lejos, la imaginación del enamorado cobra vuelo, lo cual intensifica el sentimiento de amor. Por el contrario, cuanto más Guillelma perseguía a Guillaume, tanto menos él la amaba: se había convertido en una presencia demasiado accesible, que no dejaba espacio para la imaginación y los deseos de él. Cuando ella dejó por fin de abrumarlo, Guillaume sintió que podía volver a respirar y reanudó su plan de conquista.

Lo que se aleja y se torna raro o escaso, de pronto parece merecer nuestra respeto y nuestra honra. Lo que permanece accesible demasiado tiempo, inundándonos con su presencia, nos impulsa a desdeñarlo. En la Edad Media, las damas sometían a sus caballeros a constantes pruebas de amor, enviándolos a realizar tareas largas y difíciles en sitios lejanos, a fin de crear un esquema de ausencia y presencia. Si Guillaume no hubiese abandonado a su dama por propia iniciativa, tal vez ella se habría visto obligada a echarlo del castillo, a fin de crear esa ausencia tan necesaria.

La ausencia reduce las pasiones pequeñas e intensifica las grandes, así como el viento apaga una vela y aviva el fuego.
La Rochefoucauld, 1613-1680

OBSERVANCIA DE LA LEY

Durante muchos siglos los asirios dominaron con mano de hierro la parte septentrional de Asia Menor. Sin embargo, en el siglo VIII a.C. el pueblo de Media (hoy noroeste de Irán) se levantó contra los asirios y logró al fin la libertad. Entonces los medos se encontraron ante la necesidad de establecer un nuevo gobierno. Decididos a evitar cualquier forma de despotismo, se negaron a dar el poder máximo a un solo hombre o a establecer una monarquía. No obstante, sin un líder el país pronto se sumiría en el caos y se fracturaría en pequeños reinos, en los cuales-una aldea lucharía contra la otra.

En una de esas aldeas vivía un hombre de nombre Daiakku, que tenía fama de ser justo en sus transacciones y de poseer la habilidad para mediar en disputas y allanarlas.

De hecho, lo hacía tan bien que, muy pronto, comenzaron a pedirle que interviniera en todos los conflictos legales de la zona. Así, su poder fue aumentando. En toda la región, la ley había caído en descrédito: como los jueces eran corruptos, nadie confiaba ya sus casos a los tribunales y en cambio recurrían a la violencia. Cuando se corrió la voz sobre la sabiduría, la incorruptibilidad y la inamovible imparcialidad de Daiakku, los habitantes de las aldeas se dirigieron a él para que dirimiera todo tipo de casos. Pronto se convirtió en el único arbitrador de justicia del país.

En la cumbre de su poder, sin embargo, Daiakku decidió de repente que estaba cansado de cumplir ese papel. Ya no quería ocupar el sitial de juez, ni escuchar más denuncias, ni dirimir más disputas entre hermanos y hermanos, aldeas y aldeas. Quejándose de que dedicaba tanto tiempo a los problemas ajenos que había descuidado sus propios asuntos, se retiró. El país, una vez más, cayó en el caos. Con la repentina desaparición de un árbitro tan poderoso como Daiakku, la delincuencia aumentó y el desprecio por la ley se profundizó. Los medos celebraron reuniones en

todas las aldeas para decidir cómo salir de tan dificil situación. "No podemos seguir viviendo en semejantes condiciones —dijo uno—. Designemos a un líder de entre todos nosotros, a fin de poder vivir bajo un gobierno organizado, en lugar de perder nuestros hogares y nuestros bienes en el presente caos."

Y así fue como, a pesar de todo lo que los medos habían sufrido bajo el despotismo asirio, decidieron establecer una monarquía y designar un rey. Y, por supuesto, el hombre al que deseaban como gobernante era el justo Daiak ku. Resultó dificil convencerlo, dado que no quería tener nada que ver con las luchas intestinas de las aldeas, pero los medos le rogaron y suplicaron y alegaron que sin él el país había caído en un estado de anarquía. Finalmente, Daiakku accedió.

Pero también impuso sus condiciones. Se le erigiría un enorme palacio, se le asignaría una custodia personal y se construiría una ciudad capital desde la cual pudiera gobernar el país. Cumplieron con todo lo solicitado, y Daiakku se instaló en su palacio, situado en el centro de la capital y rodeado por altas murallas, por completo inaccesible para el común de la gente. Daiakku fijó las normas según las cuales gobernaría. Nadie podría ser conducido a su presencia. La comunicación con el rey sería posible sólo por intermedio de mensajeros. Nadie de la corte real podría verlo más que uña vez por semana, y sólo con permiso previo.

Daiakku gobernó durante cincuenta y tres años, extendió el imperio medo y estableció las bases de lo que más tarde, bajo el reinado de su tataranieto Ciro, sería el imperio persa. Durante su reinado, el respeto de la gente por Daiakku fue convirtiéndose poco a poco en una especie de adoración: no lo consideraban un simple mortal, sino el hijo de un dios.

Interpretación

Daiakku era un hombre muy ambicioso. Había decidido, desde el primer momento, que el país necesitaba un gobierno fuerte y que él era el más indicado para ejercerlo.

En un país desgarrado por la anarquía, el hombre más poderoso es el juez y árbitro. De modo que Daiakku comenzó su carrera ganándose la reputación de ser insobornablemente justo.

Cuando se encontraba en el apogeo de su poder como juez, Daiakku comprendió la validez de la ley de la ausencia y la presencia: al servir a tanta gente, se había convertido en alguien demasiado evidente, demasiado disponible para todos, y había ido perdiendo el respeto del que gozaba en otros tiempos. La gente daba por sentado que él estaba allí para brindarles sus servicios. La única forma de recuperar la veneración y el poder que ambicionaba era retirarse por completo y dejar que los medos sufrieran en carne propia lo que significaba la vida sin su conducción. Tal como lo esperaba, acudieron a suplicarle que los gobernara.

Una vez que Daiakku descubrió la verdad de esta ley, la

observó al máximo. En el palacio que su pueblo le había construido, nadie podía verlo, con excepción de unos pocos cortesanos, y aun éstos sólo muy raras veces. Como escribió Herodoto al respecto: "Si todos podían verlo en forma habitual, existía el peligro de que surgieran celos y resentimientos y, en consecuencia, intrigas palaciegas. Pero si nadie lo veía, la leyenda crecería y lo considerarían diferente de los demás hombres".

Un hombre le dijo a un derviche: "¿Por qué no te veo más a menudo?". El derviche contestó: "Porque las palabras: '¿Por qué no has venido a verme?' suenan más dulces en mis oídos que las palabras: 'Por qué has venido otra vez?'".
*Mulla Jami, **citado en** Caravan of Dreams, **de Idris Shah, 196$***

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Todo en el mundo depende de la ausencia y de la presencia. Una presencia fuerte llamará la atención sobre usted, dado que brillará más que quienes lo rodean. Pero, inevitablemente, se llega a un punto en que el exceso de presencia produce el efecto contrario: cuanto más usted sea visto y más se hable de usted, tanto más se irá degradando su valor. Usted se convierte en costumbre. Por más que procure ser diferente, sutilmente y sin saber por qué, la gente empezará a respetarlo cada vez menos. Tiene que aprender a retirarse en el momento adecuado, antes de que los demás lo aparten. Es algo así como jugar a las escondidas.

Donde la verdad de esta ley se hace más evidente es en el ámbito del amor y la seducción. En las primeras etapas de una relación, la ausencia del ser amado estimula su imaginación y genera una especie de aura. Pero esa aura se va esfumando a medida que usted lo conoce, es decir, cuando la imaginación ya no tiene espacio para desplegarse. El ser amado se convierte en una persona como cualquier otra, cuya presencia es algo rutinario, común y corriente. Es por eso que la cortesana francesa del siglo xvii, Ninon de Lenclos aconsejaba alejamientos periódicos de la persona amada. "El amor nunca se muere de hambre —escribió Ninon—, pero sí de indigestión."

En el momento en que usted permite que lo traten como a cualquier otra persona, ya es demasiado tarde: ha sido devorado y digerido. Para evitar que esto suceda, es necesario que haga sentir hambre de su presencia. Despierte respeto mediante la amenaza de marcharse para siempre. Vaya creando un esquema de presencias y ausencias.

Una vez que usted haya muerto, todo lo relativo a su persona parecerá diferente. Lo rodeará en forma instantánea un aura de respeto. Los demás recordarán las críticas que le hicieron o las discusiones que tuvieron con usted, y se llenarán de culpa y remordimiento. Extrañarán una presencia que nunca más volverá. Pero no hace falta que muera: aléjese por completo

durante un tiempo, y logrará crear una especie de muerte antes de la muerte. Y, cuando vuelva, será como si hubiese regresado de la tumba: lo rodeará un cierto aire de resurrección y la gente sentirá alivio ante su retorno. Fue apelando a estas consignas como Daiakku se convirtió en rey.

Napoleón reconoció la validez de la ley de la ausencia y la presencia cuando dijo: "Si me ven con frecuencia en el teatro, la gente dejará de verme". Actualmente, en un mundo inundado de presencias a través de un fluir incesante de imágenes, el juego de la ausencia deliberada es aún más poderoso. Raras veces sabemos cuándo alejarnos y desaparecer, y ya nada parece privado, de modo que alguien que es capaz de desaparecer a voluntad nos inspira más respeto. Los novelistas D. Salinger y Thomas Pynchon generaron una adhesión rayana en el culto gracias a que supieron en qué momento desaparecer.

Otro aspecto más cotidiano de esta ley, que demuestra aún más su validez, es la ley de la escasez, que se observa en las ciencias económicas. Al retirar algo del mercado, se genera un valor instantáneo para ese producto u objeto. En Holanda, durante el siglo xvii, la familia real quería que el tulipán fuese algo más que una hermosa flor: querían que se convirtiera en una especie de símbolo de *status.* Al hacer que dicha flor escaseara, e incluso que fuese casi imposible obtenerla, dieron el puntapié inicial a lo que luego se denominaría "tulipomanía". De pronto, una única flor valía más que su peso en oro. De forma similar, en nuestro siglo, el *marchand* Joseph Duveen insistía en lograr que los cuadros que vendía se consideraran los más raros y requeridos del mercado. Para mantener sus altos precios y su elevado *status,* compró colecciones enteras, para luego guardarlas en su sótano. Así, los cuadros que él vendía se convertían en algo más que meros cuadros: eran objetos-fetiche, cuyo valor se incrementaba por su escasa presencia en el mercado. "Usted puede comprar todos los cuadros que quiera por cincuenta mil dólares cada uno; eso es fácil —dijo en cierta oportunidad—. Pero cuadros que valgan un cuarto millón de dólares cada uno... leso sí que requiere grandes esfuerzos!"

Imagen:
El Sol. Sólo puede
apreciárselo por su ausencia.
Cuanto más largos sean los días
de lluvia, tanto más se ansía el Sol.
Pero demasiados días calurosos y
soleados nos abruman. Aprenda a
mantenerse a oscuras y haga
que la gente pida su regreso.

Aplique la ley de la escasez a sus propias habilidades. Logre que lo que usted tenga para ofrecer resulte difícil de encontrar, y de inmediato incrementará su valor.

Siempre llega un momento en que los poderosos se quedan más de lo deseable. Nos hemos cansado de ellos, les hemos perdido el respeto; los vemos iguales a todo el mundo, lo que equivale a decir que los vemos peor, dado que inevitablemente comparamos su *status* actual con el que tenían antes. Es todo un arte saber cuándo retirarse. Si se lo ejerce de la manera correcta, se gana el respeto perdido y se retiene parte del poder.

El más grande de los gobernantes del siglo XVI fue Carlos V, rey de España, emperador de los Habsburgo, que rigió un imperio que llegó a abarcar gran parte de Europa y del Nuevo Mundo. Sin embargo, cuando se hallaba en el apogeo de su poder, se retiró al monasterio de Yuste. Toda Europa se vio conmovida por su repentino retiro. Quienes lo odiaban y temían de pronto lo llamaban "grande", y llegó a ser considerado un santo. En tiempos más recientes, la actriz de cine Greta Garbo nunca fue más admirada que cuando se retiró, en 1941. Para algunos, su ausencia resultó prematura —tenía alrededor de treinta y cinco años de edad—, pero la actriz, con gran sabiduría, prefirió retirarse cuando ella lo decidió, en lugar de esperar que su público se cansara de verla.

Si usted está demasiado presente, el aura de poder que ha creado a su alrededor se desgastará con facilidad. Invierta la situación: vuélvase menos accesible, e incrementará el valor de su presencia.

Autoridad:
Utilice su ausencia para crear respeto y estima. Si la presencia reduce la fama, la ausencia la aumenta. Un hombre que, al permanecer ausente, es considerado un león, se convierte, cuando presente, en alguien común y ridículo. Los talentos pierden su lustre si nos familiarizamos demasiado con ellos, dado que es más fácil ver la corteza externa de la mente que su rico interior. Incluso los genios más destacados hacen uso del retiro, de modo que la nostalgia generada por su ausencia los vuelva más estimados.
(Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Esta ley sólo es aplicable cuando se ha alcanzado un cierto nivel de poder. La necesidad de retirarse sólo aparece después de que usted haya establecido su presencia. Si usted se va demasiado pronto, es decir, antes de haber obtenido la cuota necesaria de poder y respeto, simplemente será olvidado.

Cuando recién haga su aparición en el escenario del mundo, genere una imagen bien reconocible, reproducible y visible en todas partes. Hasta tanto no haya alcanzado esa posición, su ausencia será peligrosa: en lugar de atizar las llamas del interés de los demás, las apagará.

De forma similar, también en el amor y en la seducción la ausencia sólo resulta eficaz una vez que haya envuelto a la otra persona con su imagen y su presencia. Todo debe recordar de su presencia al objeto de su amor, de modo tal que, cuando decida alejarse, el otro piense siempre en usted, lo vea siempre con los ojos de la mente y el corazón.

Recuerde: Al principio de cualquier relación, procure ser omnipresente. Sólo lo que se puede ver, apreciar y amar puede ser extrañado en su ausencia.

LEY Nº

17

MANTENGA EL SUSPENSO. MANEJE EL ARTE DE LO IMPREDECIBLE

CRITERIO

El ser humano es hijo del hábito y tiene una necesidad insaciable de sentirse familiarizado con las actitudes de quienes lo rodean. Si usted se muestra predecible, confiere a los demás la sensación de tener cierto control sobre usted. Invierta los papeles: muéstrese deliberadamente impredecible. Las actitudes que en apariencia carecen de coherencia o propósito desconcertarán a los demás, que se agotarán tratando de explicarse sus movimientos y acciones. Llevada a un extremo, esta estrategia puede intimidar y aterrorizar.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En mayo de 1972, el campeón de ajedrez Boris Spassky esperaba ansioso a su rival, Bobby Fischer, en Reykiavik, Islandia. Se había programado la presencia de los dos ajedrecistas para disputar el Campeonato Mundial de Ajedrez, pero Fischer no había llegado a tiempo y la partida permanecía en suspenso. Fischer tenía problemas con el monto del premio, con la forma en que éste sería distribuido y con el hecho de que la partida se jugara en Islandia. Era posible que en cualquier momento decidiera no participar.

Spassky trató de ser paciente. Sus superiores rusos, que sentían que Fischer lo estaba humillando, le propusieron que se retirara, pero Spassky quería jugar aquella partida. Sabía que podría destruir a Fischer, y nada ni nadie le arruinaría la mayor victoria de su carrera. "Bien, parece que todo nuestro trabajo fue para nada —comentó Spassky a un compañero—. "¿Pero qué podemos hacer? Esta jugada es de Bobby. Si viene, jugaremos. Si no viene, no jugaremos. Un hombre que está dispuesto a suicidarse tiene derecho a tomar la iniciativa."

Por fin Fischer llegó a Reykiavik, pero los problemas y la posibilidad de que la partida se cancelara continuaron. No le gustaba el salón en el cual se realizaría el torneo, criticó la iluminación, se quejó del ruido de las cámaras y hasta encontró espantosas las sillas en las que él y Spassky tendrían que sentarse. En ese momento la Unión Soviética tomó la iniciativa y amenazó con retirar a su jugador.

La farsa surtió efecto. Después de tantas semanas de espera e interminables e irritantes negociaciones, Fischer accedió a jugar. Todos se sentían aliviados, pero ninguno más que Spassky. Sin embargo, el día de las presentaciones oficiales Fischer llegó tarde, y el día en que debía comenzar "la partida del siglo" llegó tarde de nuevo. Esta vez, sin embargo, las consecuencias serían fatales: si llegaba *demasiado* tarde, la primera partida se daría por perdida. ¿Qué era lo que sucedía? ¿Estaría utilizando alguna trampa psicológica? ¿O le temía a Boris Spassky? A los grandes maestros allí reunidos y al mismo Spassky les parecía que ese chico de Brooklyn estaba aterrado. A las 17.09 Fischei apareció, exactamente un minuto antes de que la partida se cancelara.

La primera partida de un torneo de ajedrez es fundamental, dado que marca el tono que reinará durante toda la duración del encuentro. A menudo es una lucha lenta y silenciosa, en la que ambos jugadores se preparan para la guerra y procuran adivinar las estrategias del adversario. Aquel juego fue diferente. Al principio de la partida, Fischer hizo un pésimo movimento, quizás el peor de su carrera, y cuando Spassky lo acorraló, parecía que iba a abandonar. Spassky, sin embargo, sabía que Fischer *nunca* abandonaba. Aun cuando veía venir el jaque mate, jugaba hasta el final. Esta vez, no obstante, se lo veía resignado. De pronto hizo una jugada audaz que hizo murmurar a toda la

sala. Spassky se sorprendió pero se recuperó con rapidez y logró ganar. Nadie tenía la menor idea de qué era lo que tramaba Fischer. ¿Había perdido en forma deliberada? ¿Estaba confundido? ¿Desconcentrado? ¿O, como pensaban algunos, loco?

Después de su derrota en la primera partida, Fischer se quejó con mayor vehemencia aún de la sala, el ruido de las cámaras y todo lo demás. Tampoco se presentó puntualmente a la segunda partida. Los organizadores, ya hartos, le dieron la partida por perdida. Ahora las posiciones estaban dos a cero a favor de Spassky, una situación de la cual nunca antes nadie había logrado recuperarse como para ganar un campeonato. Resulta evidente que Fischer estaba trastornado. Aun así, durante la tercera partida tenía una expresión feroz que alteraba a Spassky, y a pesar de la fosa que se había cavado, se lo veía confiado. Cometió otro aparente error, pero su aire confiado hizo que Spassky intuyera una trampa. Sin embargo, a pesar de sus sospechas el ruso no logró detectarla, y antes de que se diera cuenta Fischer le dio jaque mate. La verdad es que las tácticas poco ortodoxas de Fischer habían descolocado por completo a su contrincante. Al final de esa partida, Fischer saltó del asiento y salió corriendo y gritó a sus colegas, al tiempo que golpeaba el puño contra la palma de la mano: "¡Lo estoy aplastando con mi fuerza bruta!".

Durante las partidas siguientes, Fischer realizó jugadas que nunca nadie le había visto hacer, jugadas que no tenían nada que ver con su estilo. Ahora era Spassky el que comenzaba a cometer errores. Al perder la sexta partida, se echó a llorar. Uno de los grandes maestros comentó: "Después de esto, Spassky tendrá que preguntarse si para él no es peligroso regresar a Rusia". Al final de la octava partida, Spassky creyó saber qué sucedía: Bobby Fischer lo estaba hipnotizando. Decidió no mirarlo más a los ojos. De todos modos siguió perdiendo.

Al cabo del decimocuarto encuentro, Spassky convocó a su equipo a una reunión y declaró: "Está intentando controlarme la mente". Conjeturó si le habrían puesto alguna droga en el jugo de naranjas, quizás habían pulverizado alguna sustancia química en el ambiente. Luego Spassky acusó públicamente al equipo de Fischer de poner en las sillas algo que le alteraba la mente. La KGB entró en estado de alerta: ¡Boris Spassky estaba abochornando a la Unión Soviética!

Las sillas fueron desarmadas y analizadas con rayos X; el químico que las revisó no les encontró nada extraño. Lo único que se halló fueron dos moscas muertas en un artefacto de iluminación. Spassky comenzó a quejarse de sufrir alucinaciones. Intentó seguir jugando, pero la mente no le respondía. No pudo continuar con el campeonato. El 2 de septiembre abandonó. Aunque aún era relativamente joven, nunca se recuperó de esa derrota.

Interpretación

En partidas anteriores con Spassky, a Fischer no le había ido nada bien. **El** ruso tenía una habilidad increíble para adivinar la estrategia de su contrincante y usarla contra de él. Adaptable y paciente, armaba ataques que llevaban a la derrota no en siete sino en setenta jugadas. En cada oportunidad, logró denotar a Fischer porque veía mucho más allá y porque era un psicólogo brillante, que nunca perdía el control de la situación. Un maestro afirmó: "No busca sólo la mejor jugada. Busca la jugada que perturbará a su contrincante¯.

Sin embargo, Fischer terminó por comprender la clave del éxito de Spassky: jugaba con la predecibilidad del contrincante y así lo denotaba con su propio juego. Todo lo que hizo Fischer durante el campeonato estaba destinado a poner la iniciativa de su parte y a desconcertar y desestabilizar a Spassky. Evidentemente, la interminable espera surtió efecto sobre la psique del ruso, pero el arma más poderosa fueron los errores deliberados cometidos por Fischer y su aparente falta de una estrategia definida. Con ello hacía todo lo posible para desestructurar los esquemas establecidos, aunque le significara perder la primera partida y quedar descalificado en la segunda.

Spassky era conocido por su sangre fría y su serenidad, pero por primera vez en su vida no logró adivinar las intenciones de su adversario, Poco a poco fue desmoronándose hasta que, al final del torneo, era *él* quien parecía haber perdido el juicio.

El ajedrez contiene, en forma sintetizada, la esencia de la vida: en primer lugar porque para ganar hay que ser extraodinariamente paciente y tener una gran visión, y en segundo lugar porque el juego se basa en esquemas, secuencias completas de jugadas que se han puesto en práctica con anterioridad y que volverán a utilizarse, con leves modificaciones, en cualquier otra partida. Su contrincante analiza los esquemas de su juego y los utiliza para tratar de prever las jugadas de usted. Al no ofrecerle nada predecible en que basar su estrategia, usted gana una gran ventaja. En el ajedrez, como en la vida, cuando los demás no tienen idea de lo que usted está haciendo, entran en un estado de tenor, una espera desconcertada y confundida.

La vida en la corte es un serio y melancólico juego de ajedrez, que nos exige ubicar nuestras piezas y baterías de ataque, elaborar una estrategia, seguirla, defendernos de la del adversario. A veces, sin embargo, es mejor correr riesgos y realizar las jugadas más caprichosas e impredecibles.

Jean de La Bruyére, 1645-1696

Nada resulta más aterrador que lo repentino y lo impredecible. Es por eso que nos asustamos tanto frente a un terremoto o a un tornado: no sabemos cuándo nos va a golpear. Después de que pasaron, esperamos, aterrados, a que llegue el próximo. En menor grado, el comportamiento humano impredecible produce el mismo efecto.

Los animales se comportan de acuerdo con esquemas previsibles, lo cual nos permite cazarlos y matarlos. Sólo el ser humano tiene la capacidad de modificar de manera consciente su comportamiento, improvisar y superar el peso del hábito y la rutina. Sin embargo, la mayoría de los hombres no toman conciencia de su poder. Prefieren la comodidad de la rutina, ceder a la naturaleza animal que los impulsa a repetir, una y otra vez, los mismos actos compulsivos. Lo hacen porque ello no exige esfuerzo alguno y porque creen, erróneamente, que si no desconciertan o perturban a los demás, éstos los dejarán tranquilos. Es necesario comprender algo fundamental: una persona poderosa despierta un cierto grado de temor, desconcertando en forma *deliberada* a quienes la rodean, a fin de tener siempre la iniciativa. A veces es necesario golpear sin previo aviso, hacer temblar a los demás cuando menos lo esperan. Es un arma que los poderosos han usado durante siglos.

Filippo Maria, el último duque Visconti de Milán, que vivió en Italia en el siglo xv, hacía, adrede, lo contrario de lo que todos esperaban de él. Por ejemplo, de pronto halagaba a un cortesano con atenciones, y luego, cuando el hombre esperaba ser promovido a un puesto más elevado, empezaba a tratarlo con el mayor de los desprecios. Confundido, el hombre pensaba en abandonar la corte, momento en el cual el duque volvía a llamarlo y a tratarlo bien. Doblemente confundido, el cortesano se preguntaba si su suposición de que sería promovido había resultado, acaso, evidente y ofensiva para el duque, y comenzaba a comportarse como si ya no esperara tal honor. Entonces el duque lo censuraba por su falta de ambición y lo echaba de la corte.

El secreto para tratar con Filippo era simple: no pretender saber qué era lo que él quería. No intentar adivinar qué lo complacería. Nunca imponer la *propia* voluntad sino someterse a la voluntad de *é/* Y luego esperar. En medio de la confusión y la incertidumbre que generaba, el duque gobernaba en forma absoluta, sin que nadie lo desafiara.

La impredecibilidad es sobre todo una táctica de amos, pero también el subalterno puede utilizarla de manera muy eficaz. Si usted se siente superado por la mayoría o acorralado, realice una serie de jugadas impredecibles. Sus enemigos quedarán tan confundidos que retrocederán o cometerán serios errores tácticos.

En la primavera de 1862, durante la guerra civil de los Estados Unidos, el general Stonewall Jackson y una fuerza de

4.600 confederados atacaba las fuerzas, muy superiores, de la Unión en el valle de Shenandoah. Entretanto, no muy lejos de allí, el general George Brinton McClellan, al mando de 90.000 soldados de la Unión, marchaba hacia el sur de Washington, D.C., para poner sitio a la ciudad de Richmond, en Virginia, la capital de la Confederación. A medida que transcurrían las semanas de campaña, Jackson hizo salir repetidas veces a sus soldados del valle de Shenandoah, para luego hacerlos entrar de nuevo.

Los movimientos a que obligaba a su tropa carecían de sentido. ¿Se preparaba para defender Richmond? ¿Se aprestaba a marchar sobre Washington, ahora que la ausencia de McClellan había dejado la ciudad sin protección? ¿Se dirigía hacia el norte para atacar allí? ¿Por qué su pequeña fuerza se movía en círculos?

Los movimientos inexplicables de Jackson hicieron que los generales de la Unión demoraran su marcha sobre Richmond, mientras esperaban comprender lo que sucedía. Entretanto, el sur logró llevar refuerzos a la ciudad. Una batalla que podría haber aplastado a los confederados terminó sin vencedores ni vencidos. Jackson utilizó esta táctica una y otra vez cuando se enfrentaba a fuerzas numéricamente superiores. "Hay que desconcertar, engañar y sorprender al enemigo toda vez que sea posible —decía—. "Este tipo de táctica siempre gana, y es así como un pequeño ejército puede destruir fuerzas superiores."

Esta ley no vale sólo para la guerra, sino también para situaciones cotidianas. El otro siempre trata de interpretar los motivos que se ocultan detrás de las acciones de usted, para utilizar su predecibilidad contra usted. Haga algo por completo inexplicable, y los pondrá a la defensiva. No entender qué es lo que usted está haciendo los sacará de las casillas; en ese estado de ánimo resultará muy fácil intimidarlos.

Pablo Picasso dijo en cierta oportunidad: "El mejor cálculo es la ausencia de cálculo. Una vez que ha logrado cierto nivel de reconocimiento, los demás, por lo general, piensan que si usted hace algo es por alguna razón inteligente. De modo que es necio planificar con demasiada exactitud qué es lo que va a hacer. Es mucho mejor actuar caprichosamente".

Durante un tiempo, Picasso trabajó con el *marchara* Paul Rosenberg. Al principio le permitió bastante libertad en el manejo de sus cuadros, hasta que un día, en apariencia sin motivo alguno, le dijo que no le daría más obras para vender. Picasso explicó su proceder de la siguiente manera: "Durante las cuarenta y ocho horas siguientes, Rosenberg trataría de comprender el porqué de mi decisión. ¿Estaría yo reservando obras para otro? Yo seguiría trabajando y durmiendo, mientras Rosenberg seguía pensando. A los dos días acudiría a verme, con los nervios deshechos, angustiado, para decirme: 'Después de todo, mi amigo, no me rechazará si le ofrezco esta suma [mencionó una cantidad de dinero sustancialmente más elevada que la ofrecida

anteriormente] por esos cuadros, en lugar del precio que suelo pagarle, ¿verdad?'".

La impredecibilidad no es sólo un arma destinada a inspirar terror. Si usted modifica sus esquemas día a día, causará una conmoción a su alrededor y estimulará el interés de los demás. La gente hablará de usted, le atribuirá motivos y buscará explicaciones que no tienen nada que ver con la verdad, pero que harán que usted esté constantemente presente en los pensamientos de los demás. Cuanto más caprichoso parezca, más respeto recogerá. Sólo los subordinados sin remedio actúan de manera predecible.

Imagen: El ciclón. **Un viento que no puede preverse. Repentinos cambios barométricos, inexplicables cambios en la dirección y en la velocidad. No hay defensa posible: un ciclón siembra terror y confusión.**

Autoridad: El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no habitar en ninguna parte, tan inexplicable que nadie puede buscarlo. Él descansa en la no-acción, y debajo de él sus ministros tiemblan. (Han-fei-tzu, filósofo chino, siglo III a.C.)

INVALIDACIÓN

A veces la predecibilidad puede actuar a su favor: al crear un esquema que les resulta conocido y cómodo a los demás, logrará adormecerlos. Han preparado todo de acuerdo con los conceptos previos que tienen sobre usted. Esto puede utilizarse de diferentes maneras: en primer lugar, forma una cortina de humo, una fachada cómoda detrás de la cual usted puede llevar a cabo su accionar engañoso. En segundo lugar, le permite hacer, de tanto en tanto, algo completamente contrario a sus esquemas habituales, de modo de desconcertar a sus adversarios, que caerán sin necesidad de que usted los empuje.

En 1974, Muhammad Ali y George Foreman debían pelear por el campeonato mundial de boxeo, en la categoría peso

pesado. Todos sabían qué sucedería: George Foreman trataría de asestar a Ali el golpe de *knock-out,* mientras que Ali bailaría a su alrededor, tratando de agotarlo. Ésa era la forma de pelear de Mi, un esquema que no había cambiado en más de diez años. Pero en este caso esa táctica daría una importante ventaja a Foreman: éste tenía un golpe devastador y, si sabía esperar, en algún momento Ali se le acercaría lo suficiente como para noquearlo. Sin embargo Ali, un maestro de estrategia, tenía otros planes., En las conferencias de prensa previas a la gran pelea, dijo que cambiaría su estilo y pelearía con la misma técnica de Foreman. Nadie, y menos aún el mismo Foreman, creyó que hablaba en serio. Un plan semejante sería un suicidio; como siempre, Mi se hacía el payaso. Luego, antes de la pelea, el entrenador de Mi aflojó las cuerdas alrededor del ring, algo que sólo se hace cuando el boxeador está decidido a pelear con golpes duros y directos. Pero nadie creyó en la estratagema; debía de ser otra farsa.

Para gran sorpresa de todos, Mi hizo exactamente lo que había anunciado. Mientras Foreman esperaba que saltara a su alrededor, Ali se abalanzó sobre él y comenzó a golpearlo. Esto trastornó por completo la estrategia de Foreman, que sin saber cómo reaccionar, terminó agotándose, golpeando con furia y recibiendo más contragolpes de los que daba. Por último, Ali le asestó un golpe de derecha que lo dejó *knock-out.* El hábito de dar por sentado que una persona se comportará siempre de acuerdo con sus esquemas previos es tan fuerte, que ni siquiera el anuncio de un cambio en su estrategia, por parte de Mi, fue suficiente para modificar las suposiciones de su contrincante. Foreman cayó en la trampa, la misma trampa que le habían anunciado.

Una advertencia: A veces la impredecibilidad puede volverse contra usted, sobre todo si se encuentra en una posición de subordinado. En ciertas ocasiones es mejor dejar que la gente que lo rodea se sienta cómoda y segura, antes que movilizarla y desconcertarla. Demasiada impredecibilidad puede considerarse una señal de indecisión o —algo mucho más grave— un problema psíquico. Los esquemas son un arma poderosa y pueden aterrar a la gente si se los rompe. Ese tipo de poder deberá utilizarse con mucha prudencia.

LEY N°

18

NO CONSTRUYA FORTALEZAS PARA PROTEGERSE: EL AISLAMIENTO ES PELIGROSO

CRITERIO

El mundo es un sitio peligroso y los enemigos acechan por doquier; todos necesitan protegerse. Una fortaleza se presenta como la alternativa más segura. Pero el aislamiento lo expone más de lo que lo protege de los peligros que lo rodean, ya que lo aísla de información valiosa y lo destaca como un blanco fácil para los demás. Es mucho más seguro circular, mezclarse entre la gente y buscar aliados. La multitud lo protege de sus enemigos.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Ts'in Shih Huang Ti, el primer emperador de la China (221-210 a.C.), fue el hombre más poderoso de su época. Su imperio era más vasto y poderoso que el de Alejandro Magno. Conquistó todos los reinos que rodeaban el suyo, Ch'in, y los unificó en un solo imperio, China. Sin embargo, durante los últimos años de su vida casi nadie lo veía.

El emperador vivía en el palacio más esplendoroso construido hasta aquella fecha, en la capital del país, Hsien-yang. Constaba de 270 pabellones, todos interconectados por pasajes secretos, lo cual permitía al emperador moverse de uno a otro sin que lo vieran. Dormía cada noche en una habitación distinta y cualquiera que posara su mirada en él era decapitado al instante. Sólo un puñado de hombres conocía su paradero, y también éstos, si llegaban a revelarlo a cualquier otra persona, eran ajusticiados.

El emperador vivía tan aterrado de todo contacto humano que, cuando se veía obligado a salir del palacio, viajaba de incógnito, disfrazado. De repente, durante uno de esos viajes por las provincias, murió. Su cuerpo fue llevado de regreso a la capital en el carruaje imperial, seguido por un carro cargado de pescado salado, a fin de disimular el olor del cuerpo en descpmposición, pues nadie debía saber de su muerte. El emperador murió solo, lejos de sus esposas, su familia, sus amigos y sus cortesanos, acompañado sólo por un ministro y unos cuantos eunucos.

LA MÁSCARA DE LA MUERTE ROJA

Desde hacía mucho tiempo que la "Muerte Roja" venía devastando el país. Nunca hubo pestilencia tan fatal ni tan terrible. Su característica y sello era la sangre, el rojo color y el horror de la sangre. Ocasionaba dolores agudos y vértigo repentino, y luego profusas hemorragias de los poros, con disolución de los tejidos... Y el ataque, la evolución y el desenlace de la enfermedad se producían en menos de una hora.

Pero el príncipe Próspero era feliz, intrépido y sagaz. Cuando la mitad de su reino ya había quedado despoblada, convocó a un millar de amigos robustos y despreocupados de entre los caballeros y las damas de su corte, y con ellos se retiró a una de sus más recónditas abadías fortificadas. Se trataba de una amplia y magnífica estructura, creación del excéntrico e imponente gusto del príncipe. Una alta y gruesa muralla rodeaba el lugar. Esa muralla tenía grandes puertas de hierro. Cuando estuvieron todos dentro, los cortesanos llevaron braseros y pesados martillos y soldaron los cerrojos y las fallebas. Estaban decididos a impedir el ingreso y también a evitar que alguien, en un repentino impulso de desesperación o frenesí, pudiese salir.

Interpretación

Shih Huang Ti comenzó siendo el rey de Ch'in, un guerrero temerario de irrefrenable ambición. Los cronistas de la época lo describen como a un hombre "de nariz delgada, ojos muy rasgados, con la voz de un chacal y el corazón de un tigre o un lobo". En ocasiones podía mostrarse clemente, pero la mayoría de las veces "devoraba a los hombres sin escrúpulo alguno". Conquistó las provincias que rodeaban la suya mediante estratagemas y violencia, y creó China forjando una sola nación y una sola cultura a partir de muchas. Destruyó el sistema feudal y, para controlar mejor a los miembros de las familias reales dispersas por los distintos reinos de su imperio, trasladó a 120.000 a la capital, donde alojó a los cortesanos más importantes en el vasto palacio de Hsien-yang. Consolidó las murallas de las fronteras, convirtiéndolas en la Gran Muralla china. Estandarizó las leyes del país, la lengua escrita y hasta, el tamaño de las ruedas de las carretas.

Sin embargo, como parte de ese proceso de unificación, el primer emperador prohibió los escritos y las enseñanzas de Confucio, el filósofo cuyas ideas sobre la vida moral ya se habían convertido casi en una religión dentro de la cultura china. Por orden de Shih Huang Ti, se quemaron, miles de libros sobre Confucio y cualquiera que lo citara era decapitado. Esto granjeó

al emperador muchos enemigos, y el miedo que éstos le causaban fue convirtiéndose en paranoia. Las ejecuciones se multiplicaron. Un contemporáneo del emperador, el escritor Han-fei-tzu, observó: "Ts'in ha sido victorioso durante cuatro generaciones, pero ha vivido aterrorizado, temiendo la destrucción".

A medida que el emperador se atrincheraba más y más en su palacio para protegerse, poco a poco fue perdiendo el control de su reino. Los eunucos y ministros aplicaban políticas sin que él las aprobara o siquiera las conociera; también conspirarón contra él. Hacia el final de su vida, ya sólo era un emperador nominal. Vivía tan aislado que casi nadie se enteró de su muerte. Quizá fue envenenado por los mismos arteros ministros que alentaron su aislamiento.

Esto es lo que genera el aislamiento: retírese a su fortaleza y perderá el contacto con las fuentes de su poder. Ya no se enterará de lo que sucede a su alrededor y perderá el sentido de toda proporción. En lugar de estar más seguro, se apartará del conocimiento del cual depende su propia vida. Nunca se aleje tanto de las calles como para no escuchar lo que sucede a su alrededor o advertir las conspiraciones en su contra.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En la década de 1660, Luis xiv hizo construir, para él y su corte, el palacio de Versailles, que no se parecía a ningún otro palacio del mundo. Como en una colmena, todo giraba en torno del rey. Vivía rodéado de nobles, que ocupaban departamentos situados en torno del suyo, más o menos cercanos según el rango de cada uno. El dormitorio del monarca ocupaba el centro geográfico del palacio y era el foco de atención de todos. Cada mañana, el rey era saludado en su aposento con un ritual denominado *lever.*

A las ocho de la mañana, el primer lacayo del rey, que dormía a los pies del lecho real, despertaba a Su Majestad. Luego los pajes abrían la puerta y admitían a quienes cumplían alguna función en la ceremonia. El orden en que ingresaban esas personas estaba estrictamente establecido: primero los hijos y nietos ilegítimos del rey, luego los príncipes y las princesas de alcurnia, y luego su médico y cirujano; a continuación, el gran oficial del guardarropas, el lector oficial del rey y aquellos que tenían a su cargo entretener al soberano. Después llegaban diversos funcionarios gubernamentales, en orden ascendente según su rango. Y por último, los que asistían al *lever* por invitación especial. Al final de la ceremonia había más de cien personas apiñadas allí, entre asistentes reales y visitas.

El día se organizaba de modo tal que la energía se concentrara en el rey y todo pasase por él. Luis xiv era constantemente atendido por cortesanos y funcionarios que le pedían consejo y su opinión. A todas las preguntas, él solía replicar: "Ya veré".

La abadía era amplia y se hallaba bien provista. Con estas precauciones, los cortesanos podrían desafiar el mal y evitar el contagio. Que el mundo exterior cuidara de sí mismo. Entre tanto, era una tontería preocuparse o pensar en el peligro. El príncipe había llevado todo lo necesario para divertirse y disfrutar de los placeres de la vida. Había bufones, imitadores, bailarinas de ballet y músicos. Había belleza y había vino. Todo esto, más la seguridad, era lo que había dentro de los muros de la abadía. Afuera rondaba la "Muerte Roja". Hacia el final del quinto o sexto mes de reclusión, y mientras la peste hacía estragos en el país, el príncipe Próspero decidió entretener a sus mil amigos con un baile de máscaras de magnificencia nunca vista. Aquella mascarada fue algo voluptuoso... ... Y la fiesta siguió y siguió, hasta que el reloj marcó la medianoche... Y sucedió en ese momento, quizás un poco antes de que el último eco de las últimas campanadas se hubiera silenciado, que varios de los presentes se percataron de pronto de la presencia de una figura enmascarada que no habla llamado la atención de nadie hasta aquel instante... La figura era alta y elegante, envuelta de la cabeza a los pies en una mortaja. La

máscara que ocultaba el rostro imitaba tan bien el aspecto de un cadáver, presentando toda la rigidez de la muerte, que aun al inspeccionarlo de cerca resultaba difícil detectar su falsedad. Sin embaigo, todo aquello habría sido tolerado, si no aprobado, por los alocados trasnochadores que rodeaban al visitante, si el enmascarado no hubiera tenido la audacia de adoptar el aspecto de la Muerte Roja. Su vestimenta estaba manchada de sangre y su ancha frente y todos los rasgos de su rostro estaban salpicados con el horror escarlata... ... Un grupo de los asistentes a la fiesta avanzó de inmediato hacia aquel ángulo oscuro y, al intentar apresar al enmascarado, cuya espigada figura se mantenía erecta e inmóvil bajo la sombra del reloj de ébano, emitieron un grito de abismal horror cuando comprobaron que la mortaja y la cadavérica máscara, que habían manoteado con tanta violencia, no estaban sostenidas por ninguna forma humana. Y de pronto reconocieron la presencia de la Muerte Roja. Había entrado allí como un sigiloso ladrón en la noche. Y, uno tras otro, los jaraneros fueron cayendo en las salas-salpicadas de sangre, y sus cádaveres quedaron en la desesperada posición

Saint-Simon observó: "Si se volvía hacia alguien y le formulaba una pregunta o hacía un comentario insignificante, los ojos de todos los presentes se posaban en esa persona. El hecho de que el rey le dirigiera la palabra constituía una distinción que daba prestigio". En el palacio no existía posibilidad alguna de intimidad, ni siquiera para el rey: una habitación comunicaba con la otra y cada corredor conducía a habitaciones más grandes donde sin cesar se reunían grupos de nobles. Las acciones de todos eran interdependientes, y nada ni nadie pasaba inadvertido: "El rey no sólo se aseguraba de que toda la alta nobleza se hallara presente en la corte —escribió Saint-Simon—, sino que exigía lo mismo de la baja nobleza. Durante las ceremonias de *áver y coucher,* durante las comidas, en los jardines de Versailles, siempre miraba a su alrededor, sin que se le escapara detalle. Se sentía ofendido si los nobles más destacados no vivían permanentemente en la corte, y quienes se presentaban allí poco, o casi nunca, incurrían en su absoluto desagrado. Si alguno de ellos decía algo, el rey expresaba con altanería: No lo conozco', y esa sentencia era irrevocable".

Interpretación

Luis xiv ascendió al poder hacia el final de dos terribles guerras civiles, las Frondas. Uno de los principales instigadoras de dichas revueltas había sido la nobleza, que veía con profundo resentimiento el creciente poder absoluto de la Corona y ansiaba volver a los tiempos del feudalismo, cuando los nobles gobernaban sus propios feudos y el rey tenía poca autoridad sobre ellos. Si bien los nobles perdieron la segunda Fronda, seguían siendo díscolos y albergaban profundo resentimiento.

Por lo tanto, la construcción del palacio de Versailles significaba mucho más que el decadente antojo de un rey afecto a extravagantes lujos. Cumplía una función crucial: daba al soberano la posibilidad de vigilar atentamente, a cuantos lo rodeaban y todo lo que sucedía a su alrededor. La otrora orgullosa y poderosa nobleza quedó reducida a disputas el honor de ayudar al rey a vestirse por la mañana. Luis xiv comprendió a la perfección la verdad dé que el rey que se aísla corre grave peligro. En su ausencia, las conspiraciones contra su persona brotan como hongos tras la lluvia, las animosidades se cristalizan en bandos y la rebelión estalla antes de que el soberano tenga tiempo de reaccionar. Para evitar todo eso, no sólo hay que alentar la sociabilidad y la transparencia, organizarlas y canalizarlas de la manera adecuada.

Estas características del palacio de Versailles perduraron durante todo el reinado de Luis xiv, asegurando cincuenta años de relativa paz y tranquilidad. En todo ese tiempo, no se caía ni un alfiler sin que el rey se enterara.

La soledad es peligrosa para la razón, sin favorecer la virtud... Recuerde que el mortal solitario es sin duda lujurioso, probablemente supersticioso y posiblemente loco.
Dr. Samuel Johnson, 1 709-1 784

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Maquiavelo afirma que, desde la perspectiva estrictamente militar, una fortaleza es siempre un error. Se convierte en símbolo de poder y aislamiento, y es fácil blanco para los enemigos de quien la ha erigido. Pensada para defenderlo, la fortaleza en realidad lo aísla de cualquier tipo de ayuda y coarta su flexibilidad. Las fortalezas podrán parecer inexpugnables, pero una vez que se ha encerrado en una, todos saben que usted está allí. Y ni siquiera hace falta sitio para convertir la fortaleza en una prisión. Con sus espacios pequeños y cerrados, las fortalezas son también vulnerables a la peste y otras enfermedades contagiosas. Desde el punto de vista estratégico, el aislamiento que brinda una fortaleza no ofrece protección alguna, sino que crea más problemas que los que resuelve.

Dado que el ser humano es por naturaleza una criatura sociable, el poder depende de la interacción y la circulación social. Para acceder al poder, usted deberá ubicarse en el centro, como lo hizo Luis xrv en Versailles. Toda actividad debe girar en torno de usted, y usted debe estar atento a todo lo que sucede en la calle y a todo aquel que pudiese estar conspirando contra usted. La mayoría de las personas, cuando se sienten amenazadas, temen al peligro. En esos momentos tienden a batirse en retirada y cerrar filas, buscando la seguridad en una especie de fortaleza. Sin embargo, al actuar de esta manera deben confiar en la información que reciben de un círculo cada vez más pequeño, y pierden la perspectiva de los hechos que se producen a su alrededor. Con esto pierden maniobrabilidad y flexibilidad, se convierten en fácil blanco de los enemigos y el aislamiento los vuelve paranoicos. En la guerra y en la mayoría de los juegos estratégicos, el aislamiento suele preceder a la derrota y a la muerte.

En momentos de incertidumbre y peligro, usted debe combatir su deseo de introversión y, por el contrario, tornarse más accesible, buscar viejos aliados y ganar otros nuevos, obligarse a moverse en más y más círculos distintos. Ésta ha sido durante siglos la estrategia de los poderosos.

El estadista romano Cicerón, que provenía de la baja nobleza, tenía pocas posibilidades de acceder al poder, a no ser que encontrara un lugar entre los aristócratas que controlaban la ciudad. Con brillante sagacidad, logró identificar a los más influyentes y cómo se relacionaban unos con otros. Frecuentaba todos los lugares, conocía a todos y tenía una red de relaciones tan amplia que cualquier enemigo podría ser neutralizado con facilidad por un aliado.

de cada calda. Y la vida del reloj de ébano se extinguió con la del último de los jaraneros. Y las llamas de los braseros se apagaron. Y la oscuridad y la podredumbre y la Muerte Roja dominaron todo, infinitamente y para siempre.

THE MASQUE OF THE RED DEATH,
EDGAR ALLAN POE, 1809-1849

El estadista francés Talleyrand desarrolló la misma estrategia. A pesar de que provenía de una de las más antiguas familias de la aristocracia francesa, se afanó por permanecer siempre en contacto con todo lo que sucedía en las calles de París, lo que le permitía prever tendencias y problemas. Incluso le causaba un secreto placer el mezclarse con siniestros delincuentes que le suministraban valiosa información. Cada vez que hubo alguna crisis o una transición en el poder —el fin del Directorio, la caída de Napoleón, la abdicación de Luis xvin— Talleyrand logró sobrevivir y prosperar, porque nunca se encerraba en un círculo pequeño sino que siempre forjaba relaciones con el nuevo orden de cosas.

Esta ley se aplica a reyes y reinas y a quienes se mueven en los más altos niveles del poder: en el momento en que pierda contacto con su gente y busque la seguridad en el aislamiento, se gestará rebelión. Nunca se crea tan elevado como para poder darse el lujo de aislarse, ni siquiera de los niveles más bajos. Al retirarse a una fortaleza, se convierte en blanco fácil para sus súbditos conspiradores, que ven su aislamiento como un insulto y un motivo de rebelión.

Dado que el ser humano es un ser tan social, las artes que hacen que nuestra presencia resulte grata a los demás sólo pueden practicarse mediante la exposición y la circulación social constantes. Cuanto mayor sea su contacto con los demás, más gentil y agradable se volverá. El aislamiento, en cambio, engendra torpeza en sus gestos y conduce a un mayor apartamiento, dado que la gente comenzará a evitarlo.

En 1545, el duque Cósimo i de Médici resolvió que, para asegurar la inmortalidad de su nombre, encargaría la realización de murales en la capilla principal de la iglesia de San Lorenzo, en Florencia. Tenía muchos grandes pintores entre los cuales elegir, y por último se decidió por Jacopo da Pontormo. Éste era un artista ya mayor, que deseaba que aquellos frescos fueran su obra cumbre y su legado para la posteridad. Su primera intención fue cerrar la capilla con paredes, divisiones y cortinas, pues no quería que nadie fuera testigo de la creación de su obra maestra o le robara sus ideas. Cuando algunos jóvenes irrumpieron en la capilla, por mera curiosidad, Jacopo reforzó aún más los cerramientos.

Pontormo cubrió el interior del techo de la capilla con escenas bíblicas: la Creación, Adán y Eva, el arca de Noé y otras. En la parte superior de la pared central pintó a Cristo, en toda su majestuosidad, resucitando a los muertos el día del Juicio Final. El artista trabajó durante once años en la capilla; salía muy raras veces, ya que había desarrollado una fobia al contacto humano y temía que alguien le robara las ideas.

Pontormo murió antes de completar sus murales, ninguno de los cuales sobrevivió. Pero el gran escritor renacentista Vasari, amigo de Pontormo, que llegó a ver los murales poco después de la muerte del artista, nos legó una descripción. Se destacaban por

una falta total de proporción; las escenas chocaban entre sí, las figuras de una historia se superponían con las de otra. Pontormo, obsesionado por los detalles, había perdido todo sentido de composición general. Vasari interrumpió su descripción de los murales, pues afirmó que, si continuaba, "creo que me volvería tan loco y confuso como esas pinturas. Considero que, durante los once años que Jacopo trabajó en ellas, eso es precisamente lo que le sucedió a él, así como a los pocos que vieron su obra". En lugar de coronar la carrera de Pontormo, aquella obra constituyó su mayor descrédito.

Los murales de Pontormo fueron el equivalente visual de los efectos del aislamiento sobre la mente humana: una pérdida total de proporción, una obsesión por los detalles, junto con la incapacidad de ver el panorama general, una especie de extravagante fealdad que ya no comunica nada. Obviamente, el aislamiento es tan fatal para las artes creativas como para las artes sociales. Shakespeare es el escritor más célebre de la historia porque, como dramaturgo, se abrió a las masas, a los escenarios populares, al hacer que sus obras fueran accesibles a todo el mundo, independientemente de su educación y de sus gustos. El artista que se encierra en su fortaleza pierde el sentido de _la proporción y su obra sólo logra comunicarse con su reducido círculo inmediato. Este tipo de arte permanece arrinconado y carente de poder.

Por último, dado que el poder es una creación del hombre, es algo que se incrementa mediante el contacto con otra gente. En lugar de caer en la mentalidad de la fortaleza, vea el mundo como un enorme palacio de Versailles, todas cuyas habitaciones están intercomunicadas. Usted necesita mantenerse flexible y adaptable, capaz de moverse en los círculos más diversos y mezclarse con todo tipo de personas. Esa forma de movilidad y contacto social lo protegerá de los conspiradores, que no lograrán guardar secreto ante usted, y de sus enemigos, que no podrán aislarlo de los aliados. Al mantenerse siempre en movimiento, usted alterna e interactúa en los distintos aposentos del palacio, sin establecerse en un solo lugar. Ningún cazador puede apuntar con pulso firme a una presa que se mueve con tanta rapidez.

Imagen: La fortaleza. Alta y erguida sobre la colina, la ciudadela se convierte en un símbolo de todo lo detestable del poder y la autoridad. Los ciudadanos lo traicionarán ante el primer enemigo que aparezca. Aislada de toda comunicación y de toda inteligencia, la ciudadela caerá con suma facilidad.

Autoridad: Un príncipe bueno y sabio, deseoso de conservar ese carácter y ansioso por evitar dar a sus hijbs la oportunidad de convertirse en opresores, nunca habrá de construir una fortaleza. Así sus hijos depositarán su confianza en la buena voluntad de los súbditos, y no en la fortaleza de una ciudadela. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

Rara vez es correcto y favorable optar por el aislamiento. Si uno no mantiene el oído atento a lo que sucede en las calles, le será imposible protegerse. Lo único que el constante contacto humano no puede facilitar es el pensamiento. El peso de la presión social y la imposibilidad de distanciarnos de la gente puede impedirnos pensar con claridad sobre lo que sucede a nuestro alrededor. Entonces, como recurso temporario, el aislamiento puede ayudar a obtener cierta perspectiva. Muchos pensadores serios han comenzado su obra en prisión, donde no hay nada que hacer, salvo pensar. Maquiavelo pudo escribir *El príncipe* sólo cuando sufrió el exilio y vivía aislado en una granja, lejos de las intrigas políticas de Florencia.

Sin embargo, el riesgo reside en que ese tipo de aislamiento puede engendrar ideas extrañas y perversas. Uno podrá obtener una mayor perspectiva del panorama general, pero perderá el sentido de su propia pequeñez y de sus limitaciones. Además, cuanto más aislado se encuentre, tanto más difícil le resultará salir de ese aislamiento cuando lo decida: es algo que lo va tragando como las arenas movedizas, sin que usted pueda darse cuenta. Si necesita tiempo para pensar, elija el aislamiento sólo como último recurso y, además, en pequeñas dosis. No deje de mantener abierto el camino de regreso a la sociedad.

LEY N°

19

SEPA CON QUIÉN ESTÁ TRATANDO: NO OFENDA A LA PERSONA EQUIVOCADA

CRITERIO

En el mundo hay muchas clases de personas diferentes, y usted no puede suponer que todos reaccionarán de la misma manera frente a sus estrategias. Hay ciertas personas que, si usted las manipula o engaña, pasarán el resto de su vida procurando vengarse. Serán, desde el momento de la ofensa, lobos con piel de cordero. Elija con cuidado a sus víctimas y a sus contrincantes, y nunca ofenda o engañe a la persona equivocada.

ADVERSARIOS, INCAUTOS Y VÍCTIMAS:
Tipología preliminar

Cuando se encuentre ante un espadachín, saque la espada: no recite poesías frente a alguien que no es poeta.

DE UN CLÁSICO BUDISTA DE CH'AN, CITADO EN *THUNDER IN THE SKY*, TRADUCIDO POR THOMAS CLEARY, 1993

En su ascenso al poder se encontrará con distintas clases de adversarios, incautos y víctimas. La más elevada forma del arte del poder es la habilidad de distinguir entre lobos y corderos, zorros y liebres, águilas y buitres. Si usted sabe diferenciarlos bien, tendrá éxito sin necesidad de ejercer demasiada coerción sobre nadie. Pero si usted actúa ciegamente con quienquiera que cruce su camino, llevará una vida de constantes preocupaciones y problemas, si es que llega a vivir lo suficiente. La capacidad de reconocer los distintos tipos de personas y actuar de acuerdo con cada uno es de importancia fundamental. Los siguientes son los cinco tipos más peligrosos que aparecen en nuestra jungla, según los han identificado diversos artistas —de la estafa y otros— del pasado.

El hombre arrogante y orgulloso. Aunque quizás al principio intente disimularlo, el excesivo orgullo de este hombre lo convierte en un adversario muy peligroso. La más mínima mala voluntad que intuya lo inducirá a ejercer la venganza en forma exagerada y violenta. Usted podrá decirse: "Pero yo sólo dije tal y tal cosa en una fiesta, en la cual todos habían bebido demasiado...". No importa. No hay razón detrás de la reacción exagerada de este individuo, de modo que no desperdicie su tiempo tratando de comprenderlo. Si en algún momento usted tiene que tratar con una persona a la que percibe como exageradamente orgullosa, huya. Sea lo que fuere lo que usted espera de ella... no vale la pena.

LA VENGANZA DE LOPE DE AGUIRRE

El carácter de [Lope de] Aguirre se halla muy bien ilustrado en una anécdota que figura en la crónica de Garcilaso de la Vega. Ésta relata que, en 1548, Aguirre era integrante de un pelotón de soldados que escoltaba a los esclavos indígenas desde las minas de Potosí [Bolivia] hasta uno de los depósitos del tesoro real. Los indios habían sido cargados, ilegalmente, con grandes cantidades de plata y un funcionario local, al descubrirlo, arrestó a Aguirre y lo sentenció a dos mil azotes, en castigo por maltratar a los indios. "El soldado Aguirre, tras haber sido notificado de la sentencia, suplicó al alcalde que, en lugar de hacerlo azotar, lo ejecutara, dado que él era de noble cuna... Esto no surtió efecto alguno en el alcalde, que ordenó al verdugo que llevara una bestia de carga y ejecutara la

El hombre desesperadamente inseguro. Este hombre está emparentado con el orgulloso y arrogante, pero es menos violento y más difícil de detectar. Su autoestima es frágil; su inseguridad, grande; y si se siente engañado o atacado, su ira hervirá a fuego lento. Atacará de a pequeños mordiscones que tardarán mucho en causar heridas lo bastante grandes como para que usted se percate de ellas. Si se encuentra con que ha engañado o herido a una persona de esta tipología, desaparezca por largo tiempo de la escena. Si permanece cerca de él, lo irá matando lentamente.

El rey de los deseenflades. Otra variante de los especímenes citados es este José Stalin en potencia. Ve lo que quiere ver —en general, lo peor— en la gente y supone que todo el mundo lo persigue. El rey de los desconfiados es, en realidad, el menos peligroso de los tres tipos vistos hasta ahora: genuinamente desequilibrado, es fácil de engañar, así como el mismo Stalin era engañado constantemente. Juegue con la naturaleza desconfiada de este individuo para lograr que se vuelva contra los demás. Pero si usted se convierte en el blanco de las sospechas, tenga mucho cuidado.

La serpiente de larga memoria. Al ser herido o engañado, este hombre no demuestra ira alguna por fuera; hará sus cálculos y esperará. Luego, cuando pueda invertir los papeles, ejercerá su venganza, caracterizada por una fría astucia. Reconozca a este hombre a través de la calculadora frialdad y la sagacidad que muestra en los distintos aspectos de su vida. Por lo general es distante y se muestra poco afectuoso. Cuídese doblemente de esta serpiente, y si usted la ha herido de alguna forma, o bien destrúyala por completo o aléjese lo más rápido posible.

El hombre común, discreto y (a menudo) poco inteligente. Usted para las antenas cuando detecta una víctima tan tentadora. Pero este hombre resulta bastante más difícil de engañar que lo que usted imagina. Caer en una trampa requiere a menudo cierta inteligencia e imaginación para percibir los posibles beneficios. El hombre obtuso no morderá el anzuelo, porque no lo reconoce. No se da cuenta. El peligro de este hombre no reside en que acuse daño o busque vengarse; usted, simplemente, derrochará su tiempo, su energía, sus recursos e incluso su cordura tratando de engañarlo. Tenga a mano algo para ponerlo a prueba: un chiste, un cuento. Si el individuo reacciona interpretándolo en forma textual, sin captar la gracia o el doble sentido, usted está tratando con una persona de este tipo. Si sigue adelante en su intento de engañarlo, hágalo bajo su propia responsabilidad.

TRANSGRESIONES DE LA LEY

Transgresión I

A principios del siglo XIII, Muhammad, el sha de Khwarezm, logró forjar, al cabo de muchas guerras, un gran imperio que se extendía hacia el oeste de la actual Turquía y el sur de Afganistán. El centro del imperio fue la gran capital asiática de Samarcanda. El sha tenía un ejército poderoso y bien entrenado, que le permitía movilizar 200.000 guerreros en pocos días.

En 1219, Muhammad recibió una delegación enviada por un nuevo líder de Oriente, Gengis Kan. La delegación llevaba tipo de obsequios para el gran Muhammad, una muestra de los más finos productos del imperio mongólico, pequeño pero en constante expansión, liderado por Kan. La intención de Gengis Kan era reabrir la Ruta de la Seda hacia Europa, y ofrecía compartir los beneficios con Muhammad; además, prometió mantener la paz entre ambos imperios.

Muhammad no conocía a aquel nuevo líder de Oriente, que le pareció en extremo arrogante al tratar de hablar de igual a igual con él tan superior. Ignoró la oferta de Kan. El líder mongol

sentencia. El verdugo fue a la prisión y puso a Aguirre sobre el lomo de la bestia.... La bestia fue arreada y el reo recibió los azotes..." Una vez liberado, Aguirre anunció su intención de matar al funcionario que lo había sentenciado, el alcalde Esquivel. Cuando su mandato expiró, Esquivel huyó a Lima, a trescientas veinte leguas de distancia, pero al cabo de quince días Aguirre lo rastreó hasta allí. El aterrado juez viajó a Quito, un viaje de cuatrocientas leguas, y a los veinte días, Aguirre llegó a Quito. "Cuando Esquivel supo de su presencia —relata Garcilaso— hizo otro viaje de quinientas leguas hasta Cuzco, pero a los pocos días Aguirre llegó hasta allí, después de haber viajado a pie, descalzo, y dijo que un hombre que ha sido azotado no tiene derecho a montar a caballo ni a mostrarse en lugares donde pueda verlo la gente. De esta manera, Aguirre siguió a su juez durante tres años y cuatro meses." Agotado por la persecución, Esquivel permaneció en Cuzco, ciudad que tenía un gobierno tan rígido y severo que sintió que allí estaría a salvo de Aguirre. Fue a vivir a una casa cercana a la catedral, de la cual no se atrevía a salir si no iba armado con una espada o una daga. "Sin embargo, cierto lunes al mediodía Aguirre entró en la casa y, después de

haberla recorrido por completo y haber atravesado un corredor, un salón, una habitación y otra habitación interior donde el juez guardaba sus libros, al fin lo encontró dormido sobre uno de sus libros y lo mató de varias puñaladas. El asesino se dispuso a salir, pero cuando llegó a la puerta de la casa se encontró con que había olvidado iu sombrero en el lugar del hecho, y tuvo la temeridad de regresar a buscarlo. Luego se fue caminado calle abajo."

THE GOLDEN DREAM: SEEKERS OF EL DORADO, WALKER CHAntAN, 1967

intentó abordarlo de nuevo. Esta vez envió una caravana de cien camellos, cargados con los artículos más exóticos, obtenidos en los saqueos perpetrados en China. Sin embargo, antes de que la caravana llegara a destino, Inalchik, el gobernador de la región que limitaba con Samarcanda, se apoderó de los tesoros y asesinó a los hombres.

Gengis Kan estaba seguro de que se trataba de un error y de que Inalchik había acOado sin la aprobación de Muhammad. Envió otra misión a/ Muhammad, para reiterar su oferta y preguntar si el gobernador había sido debidamente castigado. Esta vez fue el propio Muhammad quien ordenó decapitar a uno de los embajadores de Kan; luego envió de regreso a los otros dos, con la cabeza rapada, un horrendo insulto según el código de honor de los mongoles. Kan, a modo de respuesta, envío al sha un mensaje que decía: "Has elegido la guerra. Sucederá lo que tenga que suceder, y qué es lo que ello habrá de ser no lo podemos saber; sólo Dios lo sabe". Movilizó sus fuerzas y en 1220 atacó la provincia de Inalchik, donde se apoderó de la capital, capturó al gobernador y ordenó ejecutarlo derramándole plata fundida en los ojos y oídos.

Durante los años siguientes, Kan llevó adelante una guerra de guerrillas contra el ejército del sha, muy superior al suyo. Su método era muy novedoso para aquella época: sus soldados, a caballo, se movían con extraordinaria velocidad y dominaban el arte de disparar sus flechas mientras cabalgaban. La rapidez y la agilidad de sus fuerzas permitieron a Kan desorientar a Muhammad en cuanto a sus intenciones y movimientos. Con el tiempo, logró rodear y capturar Samarcanda. Muhammad huyó y murió un año después. Su vasto imperio quedó desmembrado y destruido. Gengis Kan fue el único amo de Samarcanda, de la Rufa de la Seda y de la mayor parte del norte de Asia.

EL CUERVO Y LA OVEJA

Un cuervo camorrero se sentó sobre la espalda de una oveja. La oveja, muy contra su voluntad, llevó al cuervo de un lado al otro durante un largo tiempo y al fin le dijo: "Si le hubieses hecho esto a un perro, te habría dado una lección con sus afilados dientes". A lo que el cuervo replicó: "Desprecio a los débiles y me inclino ante los fuertes. Sé bien a quién puedo dominar y a quién tengo que elogiar. Gracias a esto espero extender mi vida hasta alcanzar una plácida vejez".

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI A.C.

Interpretación

Nunca suponga que la persona con la que está tratando es más débil o menos importante que usted. Algunos hombres tardan en ofenderse, lo que hace que usted malinterprete su actitud y los insulte sin preocuparse por ello. Pero si usted llega a ofender el honor y el orgullo de estos individuos, lo harán blanco de una violencia que parecerá repentina y exagerarla, en vista de la lentitud de sus reacciones anteriores. Si usted quiere rechazar a este tipo de persona, le conviene hacerlo cón cortesía y respeto, aun Cuando sienta que su pedido es impertinente, o su oferta, ridícula. Nunca los rechace con un insulto hasta no conocerlos más a fondo; siempre es posible que se encuentre frente a un Gengis Kan.

Transgresión II

Hacia fines de la década de 1910, algunos de los mejores estafadores de los Estados Unidos se asociaron y fijaron su base

de operaciones en Denver, Colorado. Durante los meses de invierno extenderían su accionar por los estados sureños. En 1920, Joe Furey, uno de los líderes de aquel círculo, trabajaba en Texas y ganaba cientos de miles de dólares con sus ya tradicionales estafas. En Fort Worth conoció a un incauto, J. Frank Norfleet, ganadero y dueño de un gran rancho. Norfleet cayó en la trampa. Convencido de las riquezas que habría de obtener, vació su cuenta bancaria y entregó 45.000 dólares a Furey y sus asociados. Algunos días después le entregaron sus "millones", que resultaron ser algunos dólares genuinos que cubrían paquetes de papel de diario cortado a la medida de los billetes reales.

Furey y sus hombres habían realizado aquel tipo de estafa cientos de veces, y la víctima, por lo general, se sentía tan avergonzada de su ingenuidad que daba la lección por aprendida y aceptaba la pérdida sin chistar. Sin embargo, Norfleet no era como los otros incautos que habían caído en la trampa. Hizo la denuncia ante las autoridades policiales, pero éstas le dijeron que poco podían hacer. "Entonces los voy a perseguir yo mismo —dijo Norfleet a los detectives—. Los voy a agarrar, aunque ello me lleve el resto de mi vida." Su esposa se hizo cargo del rancho, mientras Norfleet recorría el país, buscando a otras víctimas estafadas de la misma manera. Uno de los incautos se dio a conocer, y los dos hombres, trabajando juntos, identificaron a uno de los estafadores en San Francisco y lograron que fuera a prisión. El estafador se suicidió, para no soportar la larga condena que debía cumplir.

Norfleet, no obstante, siguió buscando. Rastreó a otro de los estafadores hasta Montana, lo enlazó como a un ternero y lo arrastró por las barrosas calles del pueblo hasta la cárcel. Pero no sólo recorrió los Estados Unidos; también viajó a Inglaterra, Canadá y México, en busca de Joe Furey y su hombre de confianza, W. B. Spencer. Cuando encontró a Spencer en Montreal, Norfleet lo corrió por las calles de la ciudad. Spencer logró escapar, pero el ranchero le siguió el rastro y lo alcanzó en Salt Lake City. Antes que enfrentar la furia de Norfleet, Spencer prefirió entregarse a la justicia.

Al fin Norfleet encontró a Furey, en Jacksonville, Florida, y lo llevó personalmente ante la justicia tejana. Pero no se detuvo allí. Siguió hacia Denver, decidido a desbaratar todo el círculo de estafadores. Invirtió en la persecución no sólo grandes sumas de dinero sino un año más de su vida, pero logró hacer encarcelar a todos los estafadores. Algunos, a los que no había atrapado, le tenían tanto miedo que se entregaron a la justicia.

Al cabo de cinco años de iniciada su "cacería", Norfleet había logrado destruir, él solo, a la mayor confederación de estafadores del país. El esfuerzo lo llevó a la bancarrota y arruinó su matrimonio, pero murió satisfecho.

Interpretación

La mayoría de los hombres aceptan con una especie de resigna-

ción la humillación de haber sido estafados. Han aprendido la lección y reconocido que no existen recetas mágicas para hacerse millonario y que cayeron en la trampa por su propia codicia. Algunos, sin embargo, se niegan a aprender de sus errores. En lugar de reflexionar sobre su codicia y su credulidad, se ven como víctimas inocentes.

Estos hombres podrán parecer cruzados de la justicia y la honestidad, pero en realidad son individuos muy inseguros. El haber sido engañados y estafados activa su falta de confianza en sí mismos, y se desesperan por reparar el daño. Su venganza le significó a Norfleet hipotecar su rancho, destruir su matrimonio y pasar años pidiendo dinero prestado y viviendo en moteles baratos. ¿Valió la pena tanto sacrificio? Para los Norfleets de este mundo, superar la vergüenza de haber sido timados merece pagar cualquier precio.

Todo el mundo tiene sus inseguridades, y a menudo la mejor forma de engañar a un incauto es apelar a ese sentimiento de inseguridad. Pero en el ámbito del poder todo es cuestión de matices, y una persona que se siente decididamente más insegura que el promedio de los mortales constituye un gran riesgo. Esté sobre aviso: si pretende embaucar a alguien, estudie bien a su víctima. La inseguridad y la fragilidad de su autoestima hacen que algunas personas no puedan tolerar ni la menor ofensa. Para ver si usted se halla frente a uno de estos sujetos, primero póngalo a prueba, por ejemplo gastándole una broma inocente. Una persona segura de sí misma se reirá. Alguien en extremo inseguro reaccionará como si lo hubieran insultado. Si usted sospecha que está tratando con una persona de este tipo, busque otra víctima.

Transgresión III

En el siglo v a.C, Ch'ung-erh, príncipe de Ch'in (en la actualidad, China), había sido obligado a exiliarse. Vivía con modestia —a veces incluso con pobreza— esperando el momento de regresar a su país y reanudar su vida principesca. En cierta oportunidad pasó por el estado de Cheng, cuyo gobernante, que ignoraba su identidad, lo trató con rudeza. Shu Chan, el ministro del gobernante, reconoció a Ch'ung-erh y dijo a su amo: "Este hombre es un gran príncipe. Su Alteza debiera tratarlo con respeto y cortesía, a fin de ponerlo en deuda". Pero el gobernante, que sólo veía la baja condición del príncipe en aquel momento, ignoró el consejo y volvió a insultarlo. Shu Chan reiteró: "Si Su Alteza no puede tratar a Ch'ung-erh con cortesía, debiera mandarlo ejecutar para evitar problemas en el futuro". El gobernante se rió con aire burlón.

Años después, el príncipe logró al fin regresar a su país, y sus circunstancias cambiaron en forma radical. No olvidó a quienes lo habían tratado con gentileza ni a quienes se habían insolentado con él durante sus años de pobreza. Y lo que menos pudo olvidar fue la humillación sufrida a manos del gobernante de Cheng. En

cuanto pudo, reunió un gran ejército y marchó sobre Cheng; tomó ocho ciudades, destruyó el reino y obligó al gobernante a exiliarse a su vez.

Interpretación

Nunca se sabe con quién se está tratando. Alguien que hoy parece una persona carente de importancia y medios mañana puede llegar a poseer gran poder e influencia. Uno olvida muchas cosas en la vida, pero un insulto es algo muy difícil de olvidar.

¿Cómo iba a saber el gobernante de Cheng que el príncipe Ch'ung-erh era un hombre ambicioso y calculador, una serpiente de muy buena memoria? Se podrá alegar que no tenía forma de saber quién era aquel hombre humilde, pero ya que no podía saberlo, más le habría valido no tentar la suerte. No se gana nada con insultar a alguien sin necesidad. Tráguese su impulso de ofender, aunque la otra persona parezca débil e inofensiva. La satisfacción que la ofensa le dará es muy poca comparada con el riesgo de que algún día el otro se halle en una posición desde la cual podrá hacer mucho daño.

Transgresión IV

1920 había sido un año particularmente malo para los marchands de los Estados Unidos. Los compradores —la generación de los grandes capitalistas inescrupulosos del siglo pasado— iban muriendo uno tras-otro, y no habían surgido nuevos millonarios que ocuparan su lugar. Las cosas andaban tan mal que varios de los *marchands* más importantes del país decidieron unir sus recursos, algo insólito, ya que por lo general se llevan como perro y gato.

Joseph Duveen, el *marchand* que había atendido a los más acaudalados magnates de los Estados Unidos, sufría más que cualquier otro, así que decidió plegarse a la alianza. El grupo estaba formado por los cinco principales comerciantes en arte del país. En su esfuerzo por encontrar nuevos clientes, decidieron que una de sus últimas esperanzas era Henry Ford, el hombre más rico de los Estados Unidos. Ford, que aún no había incursionado en el mercado del arte, era un cliente potencial tan importante que valía la pena trabajar en conjunto para conquistarlo.

Los *marchands* decidieron confeccionar una lista de "Las 100 grandes pinturas del mundo" (todas las cuales se hallaban en poder de ellos) y ofrecer el paquete a Ford: con una sola compra podría convertirse en el coleccionista más grande del mundo. El grupo trabajó durante semanas para producir una obra magnífica: tres volúmenes de hermosas reproducciones de los cuadros y sus textos explicativos. Visitaron a Ford en su casa, en Deabron, Michigan. Les sorprendió la sencillez de la vivienda; resultaba obvio que el señor Ford era un hombre poco amante del lujo y la ostentación.

Ford los recibió en su estudio. Tras hojear los tres libros, expresó sorpresa y admiración. Al ver su entusiasmo, los *marchands* comenzaron a imaginar los millones de dólares que pronto ingresarían a sus arcas. Al fin Ford levantó la vista y dijo: "Caballeros, imagino que estos libros tan bellos, con sus hermosas ilustraciones en color, deben de costar muchísimo dinero". "¡Pero, señor Ford! —exclamó Duveen—. No esperamos que usted *compre* estos libros. Los hemos editado especialmente para usted, para mostrarle los cuadros. Estos libros son un obsequio." Ford se mostró muy sorprendido. "Señores —les contestó—, esto es muy amable de su parte, pero en realidad no veo cómo puedo aceptar un regalo tan costoso y bello de manos de desconocidos." Duveen le explicó que las reproducciones mostraban cuadros que ellos esperaban venderle. Ford comprendió al fin. "Pero, caballeros —repuso—. ¿Para qué quiero los cuadros originales, si las reproducciones contenidas en estos libros son bellísimas?"

Interpretación

Joseph Duveen se vanagloriaba de estudiar a sus potenciales clientes por anticipado, para conocer sus puntos débiles y las particularidades de su gusto, antes de abordarlos. Impulsado por la desesperación de las circunstancias, en una sola oportunidad dejó de lado esa probada estrategia: cuando abordó a Henry Ford. Demoró meses en recuperarse de ese error, tanto mental como económicamente. Ford era el hombre simple y discreto con el que no vale la pena molestarse. Era el prototipo de la persona concreta, que todo lo toma al pie de la letra y que no posee imaginación suficiente como para ser embaucado. A partir de ese momento, Duveen reservó sus energías para engatusar a los Mellons y los Morgans de este mundo, hombres lo bastante astutos como para caer en sus trampas.

CLAVES **PARA ALCANZAR EL PODER**

La habilidad de evaluar a la gente y saber con quién se está tratando es una de las artes más importantes en el proceso de alcanzar y conservar el poder. Sin esto, usted está como ciego: no sólo ofenderá a las personas equivocadas, sino que elegirá a las personas equivocadas para sus manipulaciones y creerá estar halagando a alguien cuando en realidad lo está insultando. Antes de embarcarse en cualquier tipo de acción, evalúe bien a su víctima o a su potencial adversario. De lo contrario, perderá su tiempo y cometerá errores. Estudie las debilidades de la gente, las grietas de su armadura, sus orgullos y sus inseguridades. Conozca sus lados positivos y negativos antes de decidir si tratar con ellos o no.

Dos advertencias finales: Primero, al evaluar y medir a su adversario, nunca confíe en su instinto. Cometerá el error más grande de su vida si se basa en indicadores tan imprecisos. Nada

hay más valioso que la información concreta que usted consiga reunir. Estudie y espíe a su adversario durante todo el tiempo que sea necesario. Su paciencia será recompensada con creces.

En segundo lugar, nunca confíe en las apariencias. Cualquier sujeto con corazón de serpiente puede utilizar la máscara de la bondad. Una persona que se muestra audaz y agresiva por fuera puede ser un cobarde por dentro. Aprenda a ver más allá de las apariencias y a analizar las contradicciones. Nunca confíe en la versión que los demás dan de sí mismos: en general no refleja la verdad.

Imagen: El cazador. No tiende la misma trampa para un lobo que para un zorro. No coloca cebo donde nadie lo recogerá. Conoce a fondo a su presa, sus hábitos y sus escondrijos, y caza de acuerdo con estos conocimientos.

Autoridad: Convénzase de que no hay persona tan insignificante e inconsiderable que no pueda tener, en un momento u otro, el poder de resultarle de utilidad; lo cual por cierto no hará si usted le ha mostrado su desprecio. Los errores suelen perdonarse, pero el desprecio nunca. Nuestro orgullo lo recuerda para siempre. (Lord Chesterfield, 1694-1773)

INVALIDACIÓN

¿Qué podría tener de positivo el no conocer a la gente? Aprenda a diferenciar a los leones de los corderos, o pagará el precio de su ignorancia. Observe la presente ley al pie de la letra. No existe invalidación alguna, así que no se moleste en buscarla.

LEY N°

20

NO SE COMPROMETA CON NADIE

CRITERIO

Sólo los tontos se apresuran siempre a tomar partido. No se comprometa con ninguna posición o causa, salvo con la suya propia. El hecho de mantener su independencia lo convierte en el amo de los demás. Obtenga beneficios oponiendo a las personas entre sí.

1a. PARTE: NO SE COMPROMETA CON NADIE, PERO DEJE QUE TODOS LO CORTEJEN

Si permite que los demás tengan la sensación de poseerlo, en mayor o menor grado, usted perderá todo su poder sobre ellos. Cuanto más evite comprometer sus afectos, más esfuerzos harán los otros para ganar su adhesión. Manténgase por encima de todos, y obtendrá el poder que genera la atención de los demás y el frustrado deseo de posesión que experimenten. Desempeñe el papel de la Reina Virgen: aliente las esperanzas pero nunca las satisfaga.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Cuando la reina Isabel i ascendió al trono de Inglaterra, en 1558, se discutió mucha la manera de encontrarle un esposo. El asunto se debatió en el Parlamento y constituyó uno de los principales temas de conversación de los los ingleses de la época, sin distinción de posiciones sociales. Si bien había desacuerdos en cuanto al candidato más conveniente, todos coincidían en que debía casarse lo antes posible, dado que una reina debe tener un rey y además es su obligación dar un heredero al reino. Los debates prosiguieron durante años. Entretanto, los más apuestos y elegibles solteros del reino —Sir Robert Dudley, el conde de Essex, Sir Walter Raleigh— aspiraban a la mano de Isabel. Ella no los desalentaba, pero en apariencia no tenía prisa alguna por casarse, y sus veladas sugerencias acerca de cuál de sus pretendientes era su preferido a menudo resultaban contradictorias. En 1566, el Parlamento le envió una delegación para instarla a casarse antes de que la edad le impidiera concebir un hijo. La reina no discutió ni rechazó el pedido de la delegación, pero se mantuvo virgen.

El delicado juego que Isabel llevaba a cabo con sus pretendientes pronto la hizo objeto de innumerables fantasías sexuales y de una reverencia rayana en el culto. El médico de la corte, Simon Forman, registró en su diario sus sueños de desflorarla. Pintores de la época la representaban como a Diana y otras diosas paganas. El poeta Edmund Spenser, entre otros, ensalzó en sus versos a la Reina Virgen. La gente la llamaba la "Emperatriz del mundo", "la virtuosa Virgen" que reinaba sobre el mundo y movilizaba los astros. En las conversaciones que mantenían con ella, muchos de sus pretendientes hacían insinuaciones sexuales un tanto audaces, osadía que Isabel no desalentaba. Hacía todo lo posible por incentivar el interés de los candidatos, y en forma simultánea los mantenía a raya.

En toda Europa, tanto reyes como príncipes sabían que un matrimonio con Isabel sellaría una alianza entre Inglaterra y cualquier nación. El rey de España la cortejaba, así como el

príncipe de Suecia y el archiduque de Austria. Pero ella, con gran cortesía, los rechazó a todos.

El gran desafio diplomático que se planteó durante el reinado de Isabel i fue el alzamiento de los Países Bajos flamencos y holandeses, que en aquel entonces eran posesiones españolas. Inglaterra debía decidir si le convenía romper su alianza con España y elegir a Francia como su principal aliado en el continente y por lo tanto alentar la independencia flamenca y holandesa. Para 1570, parecía que una alianza con Francia sería el curso de acción más inteligente para Inglaterra. Francia tenía dos candidatos matrimoniales elegibles, de sangre noble: el duque de Anjou y el duque de Alengon, hermanos del rey de Francia. ¿Se casaría alguno de ellos con Isabel? Ambos tenían sus ventajas, e Isabel mantuvo vivas las esperanzas de los dos. Este tema se prolongó durante años. El duque de Anjou visitó varias veces Inglaterra, besó a Isabel en público e incluso la llamaba con apelativos cariñosos. Ella parecía retribuirle el afecto. Entretanto, mientras la reina flirteaba con los dos hermanos, se firmó un tratado que sellaba la paz entre Francia e Inglaterra. En 1582, Isabel consideró que ya podía dar por terminada aquella farsa. Sobre todo en el caso del duque de Anjou, lo hizo con gran alivio: sólo por razones diplomáticas había permitido que la cortejara un hombre cuya presencia no soportaba y a quien encontraba fisicamente repulsivo. Una vez asegurada la paz entre Francia e Inglaterra, cortó su relación con el untuoso duque del modo más cortés posible.

Para entonces, Isabel ya tenía demasiada edad como para concebir un hijo. Por lo tanto, pudo vivir el resto de su vida a su antojo y murió como la Reina Virgen. No dejó heredero directo, pero su reinado se destacó por una paz incomparable y una gran fecundidad cultural.

Interpretación

Isabel tenía buenos motivos para no desear casarse: había sido testigo de los errores cometidos por la reina María de Escocia, su prima. Los escoceses, que se resistían a la idea de que los gobernara una mujer, esperaban que María se casara, y que se casara con alguien conveniente. Casarse con un extranjero le restaría popularidad; favorecer a algún apellido noble en particular causaría terribles rivalidades. Al fin, María eligió por esposo a Lord Darnley, un católico. Con ello incurrió en el odio de los protestantes de Escocia y generó conflictos interminables.

Isabel sabía que el matrimonio puede llevar a la ruina a una gobernante mujer. Al casarse, y con ello comprometerse con un partido o una nación, la reina se ve envuelta en conflictos que no ha elegido, conflictos que, con el tiempo, pueden abrumarla o conducirla a una guerra inútil. Además, el esposo se convierte en el gobernante *de facto y* a menudo, intenta sacar a su esposa, la reina, como lo hizo Darnley con María. Isabel aprendió muy bien

esa lección. Como soberana tenía dos objetivos: evitar el matrimonio y evitar la guerra. Logró alcanzar ambos, utilizando las hipotéticas posibilidades de un matrimonio para forjar alianzas. En el momento en que se hubiera comprometido con un candidato determinado, habría perdido su poder. Para lograr sus objetivos, la reina debía irradiar misterio y hacerse desear, sin desalentar nunca las esperanzas de nadie pero sin ceder jamás.

Mediante ese juego de flirteo y distanciamiento, que practicó durante toda su vida, Isabel dominó a su país y a todo hombre que ansiaba conquistarla. Al ser centro de atención, siempre era ella quien ejercía el control. Manteniendo su independencia por encima de todo, Isabel protegió su poder y se convirtió en objeto de reverencia.

Preferiría ser mendiga y soltera, que reina y casada.

Reina Isabel 1, 1533-1603

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Dado que el poder depende en gran medida de las apariencias, usted deberá aprender las estratagemas que potenciarán su imagen. Negarse a comprometerse con una persona o con un grupo determinado es una de dichas tácticas. Cuando usted mantiene una cierta distancia, no genera enojo sino una especie de respeto. De inmediato parece poderoso porque se hace inasible en lugar de sucumbir al grupo o a la relación, como hace la mayoría de la gente. Esta aura de poder crece con el paso del tiempo: a medida que aumenta su fama de independiente, más personas desearán lograr que usted se comprometa con ellas. El deseo es tan contagioso como un virus: si vemos que alguien es deseado por otros, también nosotros solemos encontrarlo deseable.

En el instante en que usted se compromete con alguien, la magia desaparece. Se convierte en alguien igual a todos. Los demás ensayarán todo tipo de métodos subrepticios para lograr que usted se comprometa. Le harán regalos y lo inundarán de favores, con el objeto de ponerlo en una situación comprometida. Aliente esa atención, pero no se comprometa con nada ni nadie. Acepte los regalos y favores, si quiere, pero mantenga independencia interior. Jamás debe sentirse obligado con nadie.

Sin embargo, recuerde que el objetivo no es rechazar a la gente o dar la impresión de que usted es incapaz de asumir un compromiso. Al igual que la Reina Virgen, deberá revolver la olla, despertar interés, seducir a la gente con la posibilidad de poseerlo. Por lo tanto, a veces tendrá que inclinarse hacia ellos... pero nunca demasiado.

El soldado y estadista griego Alcibíades era un maestro en este juego. Fue él quien sugirió la creación de una enorme armada ateniense, que luego comandó durante la invasión a Sicilia, en el

año 414 a.C. Cuando los envidiosos atenienses trataron de destituirlo, levantando falsos cargos contra él, Alcibíades se pasó al bando enemigo, los espartanos, en lugar de volver a su país y enfrentar un juicio. Luego, cuando los atenienses fueron derrotados en Siracusa, dejó Esparta y pasó a Persia, aun cuando sabía que el poder de Esparta iba en aumento. Como consecuencia, tanto los espartanos como los atenienses cortejaron a Alcibíades, a causa de su influencia sobre los persas; y los persas, a su vez, lo colmaron de honores debido al poder que tenía sobre atenienses y espartanos. Alcibíades hacía promesas a todos pero no se comprometía con nadie, y al final de la partida tenía todos los ases en la mano.

Si usted aspira a obtener poder e influencia, intente poner en práctica la táctica de Alcibíades: ubíquese entre dos potencias competidoras. Seduzca a una de las partes con promesas de ayuda; la otra parte, que siempre tratará de superar al enemigo, también lo cortejará. Mientras cada una de las partes compita con la otra por la atención de usted, usted parecerá una persona muy influyente y deseable. Logrará acumular más poder que si se hubiese comprometido con uno u otro bando. Para perfeccionar esta táctica, tendrá que mantenerse interiormente libre de ataduras emocionales y ver a quienes lo rodean como escalones en su ascenso a la cima del poder. Usted no puede permitirse el lujo de convertirse en lacayo de ninguna causa.

En medio de la campaña por las elecciones presidenciales de 1968, en los Estados Unidos, Herny Kissinger llamó por teléfono al equipo de Richard Nixon. Kissinger había estado aliado con Nelson Rockefeller, que había procurado, sin éxito, la nominación republicana. Ahora Kissinger ofreció brindar al equipo de Nixon valiosa información secreta sobre las negociaciones de paz con Vietnam que desarrollaban en París. Tenía a uno de sus hombres en el equipo de negociación, que lo mantenía al tanto de las últimas novedades. El equipo de Nixon aceptó de buen grado el ofrecimiento.

Sin embargo, al mismo tiempo Kissinger abordó al candidato demócrata, Hubert Humphrey para ofrecerle su ayuda. La gente de Humphrey le pidió información confidencial sobre Nixon, y Kissinger se la suministró. "Hace años que odio a Nixon" dijo Kissinger a la gente de Humphrey. La verdad era que no le interesaba ni un partido ni el otro. Lo que en realidad quería era lo que obtuvo: la promesa de un puesto de alto nivel en el gabinete, tanto por parte de Nixon como de Humphrey. Quienquiera ganara la elecciones, la carrera de Kissinger estaba asegurada.

El ganador, por supuesto, fue Nixon, y Kissinger asumió su puesto en el gabinete. Pero, aun así, se cuidó mucho de parecer demasiado un "hombre de Nixon". Cuando Nixon fue reelecto, en 1972, hombres mucho más leales a él que Kissinger fueron despedidos. Kissinger fue también el único alto funcionario de

Nixon que logró sobrevivir a la crisis de Watergate y servir en el gobierno del nuevo presidente, Gerald Ford. Manteniendo un poco de distancia, logró prosperar aun en tiempos turbulentos.

Quienes aplican esta estrategia observan un extraño fenómeno: la gente que se apresura a apoyar a otro suele ganar poco respeto a lo largo del proceso, porque su ayuda es fácil de obtener. Los que mantienen cierta distancia, en cambio, se encuentran rodeados por suplicantes; su aire de superioridad es muy poderoso y todos quieren tenerlos de su parte.

Cuando Picasso, después de una primera época de pobreza, se convirtió en el pintor de mayor éxito del mundo, no se comprometió con este o aquel *marchand,* a pesar de que ahora todos lo perseguían por todas partes y le hacían ofertas y promesas muy atractivas. Por el contrario, parecía no tener interés en sus servicios. Esta táctica los enloquecía y, mientras se peleaban por él, los precios de su obra fueron subiendo. Cuando Henry Kissinger, como Secretario de Estado de los Estados Unidos, quiso alcanzar una *détente* con la Unión Soviética, no hizo concesiones ni gestos conciliatorios, sino que empezó a cortejar a China. Esto enfureció a los soviéticos, pero también los aterró, ya que en aquel momento se encontraban políticamente aislados y temían que ese aislamiento aumentara si los Estados Unidos y China celebraban algún tipo de tratado. El juego de Kissinger los impulsó hacia la mesa de negociaciones. Esta táctica tiene un paralelo en el ámbito de la seducción sentimental: si usted quiere seducir a una mujer, recomienda Stendhal, comience por cortejar a la hermana.

Manténgase por encima de la gente, y ésta acudirá a usted. Ganar sus favores será, para ellos, todo un desafío. Mientras usted imite a la sabia Reina Virgen y estimule las esperanzas de los otros, seguirá siendo un imán que atraerá atención y deseos.

Imagen:
La Reina Virgen. El centro de atención, deseo y reverenda. Nunca sucumbe a tal o cual candidato, pero logra que todos giren a su alrededor, como los planetas, incapaces de dejar su órbita pero sin lograr nunca acercarse a ella.

Autoridad: No se comprometa con nadie ni con nada, porque ello equivale a ser un esclavo, un esclavo de todos los hombres... Por sobre todo, manténgase libre de compromisos y obligaciones: son los medios que utilizan los demás para poder dominarlo... (Baltasar Gracián, 1601-1658)

2a. PARTE: NO SE COMPROMETA CON NADIE: MANTÉNGASE POR ENCIMA DEL COMÚN DE LA GENTE

No permita que los otros lo mezclen en sus mezquinas peleas y disputas. Muéstrese interesado y comprensivo, pero busque la forma de permanecer neutral; deje que los demás se peleen mientras usted da un paso atrás, observa y espera. Cuando los adversarios se hayan cansado y agotado mutuamente, usted podrá recoger la cosecha. De hecho, puede adoptar la costumbre de generar discusiones entre otros y luego ofrecerse para componer la disputa, para ganar poder como mediador.

OBSERVANCIA DE LA LEY

A fines del siglo xv, las más fuertes de las ciudades-estado de Italia —Venecia, Florencia, Roma y Milán— guerreaban en forma constante. En torno de las contiendas se cernían Francia y España, dispuestas a quedarse con lo que pudieran arrebatar a las debilitadas potencias italianas. Y, atrapado en medio de todo, se encontraba el pequeño estado de Mantua, gobernado por el joven duque Gianfrancesco Gonzaga. Mantua estaba ubicada estratégicamente en el centro de Italia de modo que tarde o temprano uno de aquellos poderes la fagocitaría y pondría fin a su condición de reino independiente.

Gonzaga, feroz guerrero y hábil comandante de tropas, se convirtió en una especie de general mercenario que peleaba para el bando que mejor le pagara. En 1490 se casó con la bella Isabella d'Este, hija del gobernante de otro pequeño reino italiano, Ferrara. Dado que el duque se hallaba casi siempre ausente de Mantua, le tocó a Isabella gobernar en su lugar.

La primera verdadera prueba que debió enfrentar como regente tuvo lugar cuando, en 1498, el rey Luis xii de Francia preparó su ejército y se dispuso a marchar sobre Milán. Adoptando su pérfida actitud habitual, los demás estados italianos buscaron de inmediato alguna manera de beneficiarse con las dificultades que enfrentaba Milán. El papa Alejandro vi prometió no intervenir, lo que equivalía a dar carta blanca a los franceses. Los venecianos insinuaron que tampoco ayudarían a Milán, a cambio de lo cual esperaban que los franceses les entregaran Mantua. El regente de Milán, Ludovico Sforza, de pronto se encontró solo y abandonado. Recurrió a Isabella d'Este, una de sus mejores amigas (también se corría el rumor de que era su amante), y le rogó que persuadiera al duque Gonzaga de acudir en su ayuda. Isabella lo intentó, pero su esposo se mostró reticente, pues consideraba que la causa de Sforza no tenía posibilidad alguna de triunfar. Fue así como, en 1499, Luis xii marchó sobre Milán y la sometió con facilidad.

LOS MILANOS, LOS CUERVOS Y EL ZORRO

Los milanos y los cuervos celebraron un acuerdo, según el cual compartirían a medias toda presa que encontraran en el bosque. Cierto día vieron a un zorro que había sido herido por los cazadores y yacía, desvalido, bajo un árbol; de inmediato lo rodearon. "Nos quedaremos con la parte superior del zorro", dijeron los cuervos. "Entonces nosotros tomaremos la mitad inferior", respondieron los milanos. El zorro se echó a reír y dijo: "Siempre creí que los milanos eran superiores a los cuervos; como tales, deberían quedarse con la parte superior de mi cuerpo, del cual forman parte mi cerebro y otros bocados delicados". "Oh, es verdad —dijeron los milanos—. Nos quedaremos con la mitad superior del zorro." "De ninguna manera —dijeron los

Isabella se encontró ante un serio dilema: si se mantenía leal a Ludovico Sforza, los franceses avanzarían sobre Mantua. Por otra parte, si se aliaba con Francia se enemistaría con el resto de Italia, arriesgando perder a Mantua una vez que los franceses se retiraran. Si pedía ayuda a Venecia o a Roma, que habían permanecido neutrales, se apoderarían de Mantua con el pretexto de acudir en su ayuda. Sin embargo, algo tenía que hacer. Ya sentía en la nuca el aliento del poderoso rey de Francia. Al fin decidió entablar amistad con él, conquistándolo, como lo había hecho antes con Ludovico Sforza, con valiosos regalos, inteligentes e ingeniosas cartas y, quizá, su compañía, dado que Isabella era célebre por su incomparable belleza y su encanto.

En 1500, Luis xii invitó a Isabella a Milán, a una gran fiesta que daba para celebrar su triunfo. Leonardo da Vinci construyó un. enorme león mecánico para la ocasión; cuando el león abría la boca, escupía lirios naturales, símbolo de la realeza francesa. En la fiesta, Isabella lució uno de sus célebres vestidos (entre todas las princesas italianas, era lo que poseía el guardarropa mejor surtido) y, tal como había esperado, fascinó y cautivó al rey, quien ignoró a todas las demás damas que competían por su atención. Pronto se convirtió en su constante acompañante y, a cambio de su amistad, Luis xii prometió proteger la independencia de Mantua contra las ambiciones de Venecia.

Apenas una de las amenazas había cedido, apareció otra, mucho más inquietante, esta vez desde el sur, bajo la forma de César Borgia. A partir de 1500, César Borgia avanzaba hacia el norte, apoderándose, en nombre de su padre, el papa Alejandro, de cuanto pequeño reino encontraba en el camino. Isabella conocía muy bien a César: por un lado, no se podía confiar en él, y por el otro, había que evitar ofenderlo. Había que engatusarlo y, al mismo tiempo, no permitir que se acercara demasiado. Isabella comenzó por enviarle obsequios: halcones, perros de raza, perfumes y docenas de máscaras, pues sabía que César siempre las usaba cuando caminaba por las calles de Roma. Le envió mensajeros con elogiosos saludos (mensajeros que, a la vez, actuaban como espías para Isabella). En cierto momento, César le pidió que alojara algunas de sus tropas en Mantua. Isabella logró disuadirlo cortésmente, segura de que, una vez que las tropas estuviesen acuarteladas en su ciudad, nunca más partirían.

Mientras, por un lado, se esforzaba por seducir a César, Isabella advirtió a cuantos la rodeaban: debían cuidarse de no decir ni una palabra ofensiva contra él, dado que César Borgia tenía espías en todas partes y utilizaría el menor pretexto para invadir Mantua. Cuando Isabella dio a luz a su hijo, le pidió a César que fuese el padrino. Incluso sugirió la posibilidad de un matrimonio entre su familia y la de él. De alguna manera todas estas estratagemas surtieron efecto, porque, a pesar de que César conquistó infinidad de ciudades, siempre respetó a Mantua.

En 1503 murió Alejandro Borgia, el padre de César, y

cuervos—. Lo repartiremos tal como acordamos en un principio." Estalló una encarnizada batalla entre los dos bandos, y muchas aves cayeron en uno y en otro, mientras que las restantes lograron escapar con dificultad.. El zorro permaneció acostado al pie del árbol durante algunos días, alimentándose de los milanos y de los' cuervos muertos, y luego abandonó el lugar, restablecido de sus heridas y de buen ánimo, comentando: "Los débiles siempre se benefician con las luchas entre los poderosos".

FÁBULAS INDIAS

Los hombres de gran habilidad son lentos en su accionar, dado que es más fácil evitar toda ocasión de comprometerse que salir bien parado de un compromiso. Tales ocasiones ponen a prueba su criterio; es más seguro evitarlas que emerger victorioso de ellas. Una obligación conduce a otra más grande, y uno puede llegar muy cerca del borde mismo del desastre.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

algunos años más tarde el nuevo Papa, Julio II, inició una guerra para expulsar las tropas francesas de Italia. Cuando el regente de Ferrara —Alfonso, hermano de Isabella— tomó partido por los franceses, Julio decidió atacarlo y humillarlo. Una vez más, Isabella se encontró entre dos fuegos: por un lado estaba el Papa y, por el otro, los franceses y su hermano. No se atrevió a aliarse con ninguno de los dos, pero, por otra parte, ofender a alguno de ellos habría resultado igualmente desastroso. Una vez más se dedicó al doble juego, en el cual se había convertido en una gran experta. Por un lado, consiguió que su esposo, Gonzaga, peleara de parte del Papa, sabiendo que no se esforzaría demasiado. Por el otro, permitió que las tropas francesas pasaran por Mantua, para auxiliar a Ferrara. Mientras que públicamente se quejaba de que los franceses habían "invadido" su territorio, en privado les proveía valiosa información. Para que la supuesta invasión fuese creíble, consiguió que los franceses simularan un saqueo de la ciudad. Su estratagema funcionó una vez más: el Papa respetó a Mantua.

En 1513, al cabo de un prolongado sitio, Julio II derrotó a Ferrara y las tropas francesas se retiraron. Agotado por el esfuerzo, el Papa murió algunos meses más tarde. Tras su muerte volvió a repetirse la pesadilla de las cíclicas luchas y las mezquinas escaramuzas entre las ciudades italianas.

Muchas cosas cambiaron durante el reinado de Isabella: llegaron y pasaron papas, César Borgia ascendió y cayó, Venecia perdió su Imperio, Milán fue invadida, Florencia comenzó a decaer y Roma fue saqueada por el emperador Carlos V de Habsburgo. Entre todos estos tumultos, la pequeña Mantua no sólo sobrevivió sino que prosperó, y su corte fue la envidia de toda Italia. Su riqueza y soberanía se mantendrían intactas durante más de un siglo después de la muerte de Isabella, ocurrida en 1539.

Interpretación

Isabella d'Este comprendió con sorprendente claridad la situación política de la Italia de su tiempo: una vez se que tomaba partido por cualquiera de las fuerzas contendientes, se estaba perdido. Los poderosos lo devoraban y los débiles lo desgastaban. Cualquier nueva alianza generaba un nuevo enemigo y, a medida que ese círculo vicioso producía cada vez más y más conflictos, otras fuerzas externas se iban involucrando, hasta que resultaba imposible salir indemne. En el mejor de los casos•, se era vencido por el agotamiento y el desgaste.

Isabella condujo a su reino por el único curso que le permitiría atravesar sano y salvo esos conflictos. No se permitió perder la cabeza a causa de su lealtad hacia un duque o un rey. Tampoco intentó detener los enfrentamientos que tenían lugar a su alrededor, ya que esto sólo hubiese significado involucrarse en ellos. Además, los conflictos terminaban redundando en su

EL ÁGUILA Y LA CERDA

Un águila construyó su nido sobre un árbol y empolló sus pichones. Una cerda salvaje llevó su camada de lechones hasta el pie del árbol, donde se quedaron a vivir. El águila solía salir en busca de presas para alimentar a sus pichones. La cerda escarbaba alrededor del árbol, cazaba en el bosque y cuando llegaba la noche llevaba alimento a sus lechones. Y el águila y la cerda vivían como buenos vecinos. Una vieja zorra quería devorar a los pichones y a los pequeños lechones. Fue a ver al águila y le dijo: "Águila, más vale que no dejes tu nido. Ten cuidado con la cerda; tiene negros designios para con tus hijos. Quiere destruir las raíces del árbol. Puedes verla escarbando todo el tiempo". Y después la zorra fue a ver a la cerda y le dijo: "Cerda, no tienes un buen vecino. Anoche oí que decía a sus polluelos: `Mis queridos pichones, les voy a preparar un festín con un pequeño lechón'". A partir de ese día, el águila dejó de salir a buscar presas y la cerda no volvió a internarse en el bosque. Los aguiluchos y los lechones se murieron de hambre, y la vieja zorra se los devoró.

FÁBULAS, LEÓN TOLSTOI, 1828-1910

beneficio. Si las distintas partes luchaban a muerte y se agotaban en el curso de esas guerras, no estarían en condiciones de apoderarse de Mantua. El secreto del poder de Isabella radicaba en su sagaz habilidad para parecer preocupada por los asuntos y los intereses de cada parte, cuando en realidad sólo se comprometía con sus propios intereses y los de su reino.

Una vez que se involucre en una lucha que no es la suya, perderá toda iniciativa. Los intereses de los combatientes se convertirán en los suyos propios y usted se transformará en una herramienta de ellos. Aprenda a controlarse, reprimiendo su natural tendencia a tomar partido y a involucrarse en disputas. Sea amable y encantador con cada uno de los contendientes; luego dé un paso al costado mientras ellos chocan entre sí. Cada nueva batalla los debilitará más, mientras que usted se fortalecerá con cada batalla que evite.

Cuando la gaviota y la almeja forcejean, el pescador obtiene el beneficio.
Antiguo proverbio chino.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Para tener éxito en el juego del poder es necesario aprender a dominar las emociones. Pero aun cuando usted logre ese tipo de autocontrol, nunca podrá controlar la disposición temperamental de quienes lo rodean. Y ése es el mayor de los riesgos. La mayoría de la gente se maneja en un torbellino de emociones, reaccionando constantemente y procurando allanar disputas y conflictos. Su autocontrol y su autonomía no hará sino enfurecer a los demás. Tratarán de arrastrarlo al torbellino, y le rogarán que tome partido en interminables batallas o que haga de pacificador. Si usted sucumbe a estos emotivos ruegos, poco a poco verá que *su* mente y *su* tiempo terminan absorbidos por los problemas de *los demás*. No permita que la compasión por los otros lo lleve a involucrarse. Es un juego que nunca podrá ganar, pues los conflictos no harán sino multiplicarse.

Por otra parte, usted no puede mantenerse al margen por completo, pues con ello sólo ofendería e irritaría sin necesidad. Para jugar este juego de la manera adecuada, deberá parecer interesado en los problemas de los demás, e incluso, en ocasiones, dar la impresión de que toma partido por ellos. Pero mientras por fuera manifiesta gestos de apoyo, tendrá que conservar su energía y su cordura manteniendo sus emociones al margen de los sucesos. Por mucho que los otros traten de involucrarlo, nunca permita que su interés por los asuntos ajenos vaya más allá de la superficie. Hágales obsequios, escuche con expresión empática, e incluso de tanto en tanto recurra a su poder de seducción... pero para sus adentros mantenga-tanto a los reyes amigos como a los pérfidos Borgias a una distancia razonable. Al negarse a compro-

EL PRECIO DE LA ENVIDIA

Mientras una mujer muy pobre estaba en la plaza vendiendo sus quesos, vino un gato y se llevó uno de los quesos. Un perro vio al ladronzuelo y trató de arrebatarle el queso. El gato le hizo frente al perro y así se armó una gran trifulca. El perro ladraba y tiraba tarascones; el gato escupía y arañaba, pero la batalla no se resolvió.
"Vayamos a ver al zorro y pedirle que haga de árbitro en este asunto" dijo el gato al fin. "De acuerdo", contestó el perro. Y fueron a ver al zorro. El zorro escuchó los argumentos de ambos con aire de sabihondo. "Animales ignorantes —los reprendió—. ¿Por qué se pelean de esta forma? Si están dispuestos, dividiré el queso en dos y ambos quedarán satisfechos. "
"De acuerdo", dijeron el gato y el perro. Así que el zorro sacó su cuchillo y cortó el queso en dos partes, pero en lugar de cortarlo a lo largo, lo cortó a lo ancho. "¡Mi mitad es más pequeña!", protestó el perro.
El zorro miró con aire sabihondo, a través de sus lentes, la porción del perro.
"¡Tienes razón, mucha razón!", admitió. Así que sacó un trozo de la porción del gato.
"Con esto quedarán iguales", afirmó. Cuando el gato vio lo que el zorro había hecho, comenzó a

maullar: "¡Mira! ¡Ahora mi parte es la más pequeña!". El zorro volvió a ponerse los lentes y, mirando sabihondo la porción del gato, dijo: "Tienes razón. Espera un momento, y voy a emparejar las dos porciones". Y cortó un trozo del queso del perro. Esto continuó durante tanto tiempo — el zorro sacaba un trozo de la porción del gato y luego otro de la del perro—, que finalmente terminó comiéndose todo el queso delante de las propias narices de los dos contrincantes.

A TREASURY OF JEWISH FOLKLORE,
NATRAN AUSUBEL, ED., 1948

meterse conservará su autonomía y retendrá la iniciativa. Sus jugadas obedecerán a su propia decisión, en lugar de ser reacciones defensivas ante el tira-y-afloje que se produce a su alrededor.

Su lentitud para tomar las armas puede ser un arma en sí misma, sobre todo si deja que los demás se agoten luchando, lo que le permitirá aprovecharse del agotamiento. En la antigua China, el reino de Chin fue invadido, en cierta oportunidad, por el reino de Hsing. Huan, regente de una provincia vecina, consideraba que debía acudir en defensa de Hsing, pero su asesor le aconsejó que esperara: "Hsing aún no está arruinada, y Chin todavía no se encuentra exhausta. Mientras Chin no esté exhausta, [nosotros] no podremos tener mayor influencia. Además, el mérito de apoyar a un estado en peligro no es tan grande como la virtud de ayudar a recuperarse a un estado arruinado". El consejo del asesor fue aceptado y, tal como predijo, a Huan le cupo la gloria, más adelante, de salvar a Hsing cuando se encontraba al borde de la destrucción y luego conquistar al exhausto estado de Chin. Huan se mantuvo fuera del conflicto hasta que las dos fuerzas involucradas se agotaron mutuamente, es decir, hasta el momento más propicio para intervenir.

Esto es lo que gana con la actitud de mantenerse por encima de sus semejantes: tiempo para situarse de modo tal de beneficiarse con la situación, cuando una de las partes comienza a perder. También puede llevar la estrategia un paso más allá, y prometer apoyo a ambas partes, al tiempo que manipula las cosas de forma tal que, al final, salga ganando usted. Esto es lo que Castruccio Castracani, regente de la ciudad italiana de Lucca en el siglo xiv, logró cuando quería adueñarse de la ciudad de Pistoia. Un sitio habría resultado muy costoso, tanto en vidas como en dinero, pero Castruccio sabía que en Pistoia había dos bandos rivales, los Negros y los Blancos, que se odiaban. Negoció con los Negros y prometió ayudarlos en la lucha contra los Blancos; luego prometió a los Blancos apoyarlos en la lucha contra los Negros. Y Castruccio mantuvo ambas promesas: envió un ejército a la puerta de la ciudad controlada por los Negros, cuyos centinelas, por supuesto, lo recibieron con entusiasmo. Entre tanto, otro de sus ejércitos ingresó por la puerta controlada por los Blancos. Los dos ejércitos se reunieron en el centro, ocuparon la ciudad, mataron a los líderes de ambas facciones, pusieron fin a la guerra interna y Castruccio se adueñó de Pistoia.

Preservar su autonomía le ofrecerá opciones que le permitirán actuar en el momento oportuno, cuando otros se pelean entre sí: usted podrá desempeñar el papel de mediador y pacificador, mientras que en realidad estará velando por sus propios intereses. Podrá prometer apoyo a una parte, y la otra parte tendrá que ofrecerle a usted una recompensa más alta. O, como hizo Castruccio, podrá simular estar de ambas partes a la vez y luego usar a los contendientes el uno contra el otro.

Muchas veces, cuando estalle un conflicto, usted se sentirá tentado a tomar partido por el contrincante más fuerte o el que le ofrezca mayores ventajas en el caso de una alianza.

Esto es arriesgado. En primer lugar, suele resultar difícil prever cuál de las partes saldrá ganando en el largo plazo. Pero aun si su apuesta resultara acertada y se uniera al adversario más fuerte, tal vez éste lo fagocite o lo olvide cuando se convierta en el ganador. Si, por otra parte, tomara partido por el más débil, estará condenado de antemano. Pero si se mantiene equidistante y a la expectativa, no podrá perder.

Durante la revolución que se produjo en Francia en 1830, al cabo de tres días de tumultos y motines, el estadista Talleyrand, ya entrado en años, estaba sentado junto a la ventana, escuchando el tañer de las campanas que anunciaban el fin de los enfrentamientos. Se volvió hacia su asistente y le dijo: "¡Ah, las campanas! Quiere decir que nosotros hemos ganando". "¿Quiénes son 'nosotros', *mon prince?"*, preguntó el asistente. Talleyrand le indicó con su gesto que guardara silencio, y respondió: "¡Ni una palabra! Mañana le diré quiénes son 'nosotros'". Sabía. que sólo los tontos se apresuran a tomar partido en una situación semejante, y que al comprometerse demasiado de prisa se pierde capacidad de maniobra. Además, la gente lo respetará menos: pensará que quizá mañana usted se compromete con otra causa diferente, ya que se plegó tan precipitadamente a ésta. La Fortuna es una diosa veleidosa, que suele pasarse de un bando a otro. El compromiso con un bando lo privará de las ventajas que ofrece dejar pasar el tiempo y del lujo de saber esperar. Deje que otros se enamoren de esta o aquella agrupación. Usted, por su parte, no se precipite, no pierda la cabeza.

Por último, hay ocasiones en que lo más sabio es dejar de lado todo simulacro de apoyar a un bando determinado y, en cambio, pregonar la propia independencia y autosuficiencia. La pose aristocrática de la independencia es en particular importante para quienes necesitan ganar respeto. George Washington lo aplicó durante su tarea de construir bases firmes para la joven república estadounidense. Como presidente, Washington evitó la tentación de aliarse con Francia o con Inglaterra, a pesar de las presiones. Quería que su país ganara el respeto del mundo mediante su independencia. A pesar de que un tratado con Francia podría haber resultado beneficioso en el corto plazo, sabía que a la larga sería mucho más eficaz reafirmar la autonomía del país. Los países europeos tendrían que considerar a los Estados Unidos como a un par.

Recuerde: usted sólo dispone de una cantidad limitada de energía y tiempo. Cada momento desperdiciado en los asuntos de los demás le quita tiempo y energía propios. Tal vez tema que la gente lo condene por indiferente y desalmado, pero a la larga el mantener la independencia y la confianza le permitirá ganar mayor respeto y situarse en una posición de poder, a-partir de la cual podrá elegir ayudar a quienes quiera, por propia iniciativa.

Imagen: Un macizo de arbustos. En el bosque, un arbusto se aferra al otro, enredando al vecino con sus espinas, formando un macizo que poco a poco extiende su impenetrable dominio. Sólo lo que guarda su distancia puede crecer y elevarse por encima de la espesura, del macizo de arbustos.

Autoridad: Considere uña actitud más valiente la de no involucrarse en compromiso alguno, que la de ganar una batalla; y donde ya haya un necio que interfiera, cuídese de que no haya dos. (Baltasar Gracián,.1601-1658)

INVALIDACIÓN

Ambas partes de esta ley se volverán contra usted si las lleva demasiado lejos. El juego que se propone aquí es delicado y dificil. Si usted enfrenta a demasiadas parte entre sí, adivinarán cuál es su táctica y se unirán contra usted. Si mantiene a muchos candidatos esperando demasiado tiempo, en lugar de fomentar en ellos el deseo generará desconfianza. La gente empezará a perder interés en usted. Con el tiempo, quizás encuentre que resulta conveniente comprometerse con un lado, aunque más no sea para guardar las apariencias y demostrar que es capaz de asumir responsabilidades.

Aun así, la clave reside en mantener su independencia interior y evitar involucrarse emocionalmente. Conserve la tácita opción de poder irse en cualquier momento y reclamar su libertad si la parte con la que se ha aliado comienza a desmoronarse. Las amistades que forjó mientras era cortejado le darán muchos sitios alternativos hacia los cuales dirigirse.

LEY N°

21

FINJA CANDIDEZ PARA ATRAPAR A LOS CÁNDIDOS: MUÉSTRESE MÁS TONTO QUE SU VÍCTIMA

CRITERIO

A *nadie le gusta sentirse más estúpido que los demás. Por lo tanto, el truco consiste en hacer sentir sagaces e inteligentes a sus víctimas y, sobre todo, más sagaces e inteligentes que usted. Una vez que las haya convencido de esto, nunca sospecharán que usted tiene motivaciones ocultas contra ellos.*

OBSERVANCIA DE LA LEY

No hay cosa de la que el hombre se enorgullezca más que de su habilidad intelectual, dado que es la que le otorga su posición de mando dentro del reino animal. Es muy desconsiderado e imprudente hacer notar a otro que usted es decididamente superior a él en este aspecto, y hacer que otra gente lo note también... De ahí que, mientras que el rango y las riquezas siempre cuentan con obtener un trato deferente por parte de la sociedad, esto es algo que la capacidad intelectual nunca puede esperar; ser ignorada es el máximo favor que se le concede; y si, a pesar de todo, alguien repara en ella, es porque la consideran una impertinencia, algo a lo cual su poseedor no tiene legítimo derecho y de lo cual osa vanagloriarse. En represalia y como venganza por esta conducta, la gente, secretamente, trata de humillarlo de una u otra forma, y si no lo hacen de inmediato es sólo por falta de oportunidad. Un hombre puede ser de lo más humilde en todas sus actitudes, y sin embargo difícilmente logrará que la gente pase por alto el crimen de destacarse por su intelecto. En el **Jardín de** rosas, *Sadi hace la siguiente observación: "Usted debería saber que los tontos son cien veces más reacios a juntarse con los sabios,*

En el invierno de 1872, el financista estadounidense Asbury Harpending se hallaba de visita en Londres cuando recibió un telegrama: habían descubierto una mina de diamantes en el oeste de los Estados Unidos. El telegrama provenía de una fuente confiable —William Ralston, dueño del Banco de California—, pero aún así, Harpending lo tomó como una broma, acaso inspirada en el descubrimiento reciente de grandes minas de diamantes en Sudáfrica. Era cierto que, cuando llegaron las primeras informaciones de que se había descubierto oro en el oeste estadounidense, todo el mundo se había mostrado escéptico, y sin embargo la noticia resultó verdadera. ¡Pero una mina de diamantes en el Lejano Oeste! Harpending mostró el telegrama a su colega en el mundo de las finanzas, el barón Rothschild (uno de los hombres más ricos del mundo), y le comentó que debía de tratarse de una broma. Sin embargo, el barón contestó: "No esté demasiado seguro. Estados Unidos es un país muy grande. Ya ha dado más de una sorpresa al resto del mundo. Quizá tenga reservadas otras más". Harpending regresó a los Estados Unidos en el primer vapor.

Cuando llegó a San Francisco, reinaba allí un clima de excitación que recordaba los días de la Fiebre del Oro, a fines de la década de 1840. Dos veteranos y rudos buscadores de minas, Philip Arnold y John Slack, fueron los descubridores de la mina de diamantes. No habían revelado su ubicación, en el estado de Wyoming, pero algunas semanas antes habían llevado a un respetado experto en minería, tomando por una ruta complicada, a fin de que el hombre no pudiera determinar la localización del yacimiento. Una vez allí, el experto observó cómo los dos mineros desenterraban diamantes. De regreso en San. Francisco, el especialista llevó las piedras a varios joyeros, uno de los cuales estimó su valor en 1,5 millones de dólares.

Harpending y Ralston pidieron a Amold y a Slack que los acompañaran a Nueva York, donde el joyero Charles Tiffany verificaría la valuación real de las gemas. Los buscadores de minas no se mostraron muy entusiasmados, ya que olían una trampa: ¿Podían fiarse de esos embaucadores de la ciudad? ¿No sería que Tiffany y los financistas planeaban robarles la mina debajo de sus narices? Ralston intentó aplacar sus temores dándoles 100.000 dólares y depositando otros 300.000 a nombre de ellos; si el negocio se realizaba, cobrarían 300.000 más. Los mineros aceptaron al fin.

El pequeño grupo viajó .a Nueva York, donde se celebró una reunión en la mansión de Samuel L. Barlow. Lo mejor de la aristocracia de la ciudád se hallaba presente: el general George Brinto McClellan, comandante del ejército de la Unión durante la Guerra Civil; el general Benjamin Butler; Horace Greeley, editor del diario *New York Tribune,* **Harpending; Ralston y Tiffany. Los únicos que no se encontraban allí eran Slack y Amold, que habían decidido salir a conocer Nueva York.**

Cuando Tiffany anunció que las piedras valían en verdad una fortuna, los financistas apenas si pudieron dominar su entusiasmo. Enviaron telegramas a Rothschild y a otros multimillonarios, para informarles sobre la mina de diamantes e invitarlos a participar en la inversión. Al mismo tiempo, les dijeron a los buscadores de minas que querían realizar una prueba más: insistieron en que un experto en minería designado por ellos acompañara a Slack y a Arnold hasta el lugar, para verificar la riqueza de la mina. Los mineros, en un principio reacios, accedieron al fin, pero dijeron que, entre tanto, ellos tenían que regresar a San Francisco. Las joyas que Tiffany había examinado quedarían en custodia de Harpending.

Algunas semanas después, un hombre llamado Luis Janin, el mejor experto en minería del país, se encontró con los buscadores de minas en San Francisco. Janin, de naturaleza escéptica, estaba decidido a asegurarse de que la mina no era un fraude. Harpending y otros financistas interesados en la inversión lo acompañaron. Tal como habían hecho con el experto anterior, los buscadores de minas condujeron al grupo a través de una serie de valles y quebradas, para confundirlos por completo en cuanto a la ubicación. Al llegar al lugar, los financistas quedaron pasmados cuando Janin comenzó a excavar la zona y, tras destruir hormigueros y remover bloques de piedra, encontró esmeraldas, rubíes, zafiros y, sobre todo, diamantes. La excavación duró ocho días, al cabo de los cuales Janin quedó convencido; dijo a los inversores que se encontraban ante una de las minas más ricas de la historia. "Con cien hombres y la maquinaria adecuada —les dijo— yo gárantizaría que de aquí se pueden sacar, cada treinta días, diamantes por valor de un millón de dólares.»

Dos días después, de regreso en San Francisco, Ralston, Harpending y sus asociados procedieron rápidamente a formar una corporación de inversores privados, con 10 millones de dólares de capital inicial. Pero antes tendrían que deshacerse de Arnold y Slack. Esto significaba disimular su entusiasmo, ya que no tenían la menor intención de revelarles el verdadero valor de la mina. De modo que se hicieron los tontos, actuaron con falsa cautela y dijeron a los mineros que dudaban del dictamen de Janin y de que la mina fuera tan rica como habían creído en un primer momento. Con esto no lograron más que enfurecer a los mineros. Optaron entonces por una táctica distinta; ijeron a los dos hombres que, si ellos insistían en tener acciones en la mina, terminarían esquilmados por los inescrupulosos magnates e inversores que manejarían la corporación. Trataron de convencerlos de que lo mejor que podían hacer era quedarse con los 700.000 dólares que ya les habían ofrecido —suma enorme en aquellos tiempos— y dejar de lado su codicia. Los mineros parecieron comprender aquellos argumentos y accedieron a aceptar el dinero ofrecido, firmar la cesión de los derechos de la mina a los financistas y entregarles los mapas correspondientes.

que los sabios a aceptar la compañía de los tontos". Por otra parte, es aconsejable ser estúpido. Porque así como el calor resulta grato al cuerpo, a la mente le hace bien sentir su superioridad; y un hombre buscará la compañía que le ofrezca las mayores posibilidades de obtener esa sensación, tal como instintivamente se acercará a la chimenea o caminará por el lado del sol si quiere sentir calor en el cuerpo. Pero esto significa que será blanco de la hostilidad de los demás, debido a su superioridad. Y si un hombre desea ser querido por quienes lo rodean, debe mostrarse inferior en lo relacionado con su intelecto.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

La noticia de la mina de diamantes corrió como un reguero de pólvora. Los buscadores de minas exploraban todo Wyoming. Entre tanto, Harpending y su grupo gastaban los millones recaudados de los inversores, para comprar equipos, contratar a los mejores conocedores del oficio e instalar lujosas oficinas en Nueva York y San Francisco.

Unas semanas más tarde, después de su primer viaje a la mina, se enfrentaron con la cruda realidad: no encontraron ni un sólo diamante o rubí. Todo había sido un fraude. Estaban arruinados. Harpending, sin saberlo, había involucrado a los hombres más ricos del mundo en la mayor estafa del siglo.

Interpretación

Para llevar a cabo su fabulosa estafa, Arnold y Slack no recurrieron a falsos ingenieros ni sobornaron a Tiffany: todos los expertos consultados eran auténticos y todos estaban sinceramente convencidos de la existencia de la mina y del valor de la gemas extraídas. Fue la actitud y la personalidad de los mineros lo que logró engañar a los fmancistas. Los dos hombres parecían tan toscos, e ingenuos, que nadie sospechó ni por un instante que fueran capaces de una estafa tan audaz. Los dos buscadores de minas simplemente habían observado la ley de mostrarse más estúpidos que la víctima: el Primer Mandamiento del embaucador.

La logística de la estafa fue muy simple. Meses antes de que Arnold y Slack anunciaran el "descubrimiento" de la mina de diamantes, viajaron a Europa, donde adquirieron algunas gemas auténticas por alrededor de 12.000 dólares (parte del dinero que habían ahorrado en sus tiempos de buscadores de oro). Luego las plantaron en la supuesta mina y dejaron que el primero de los expertos las desenterrara y las llevara a San Francisco. Los joyeros que habían valuado las piedras, incluso el propio Tiffany, se dejaron llevar por la "fiebre de los diamantes" y sobrestimaron su valor. Luego Ralston entregó a los mineros 100.000 dólares como garantía, y los hombres inmediatamente después de su viaje a Nueva York, se dirigieron a Amsterdam, donde compraron unas bolsas de piedras preciosas en bruto. Regresaron a San Francisco y plantaron por segunda vez las piedras en la falsa mina, de modo que los expertos encontraran una cantidad importante de gemas.

La eficacia del plan no residió, sin embargo, en este ardid, sino en el hecho de que Arnold y Slack desempeñaron sus papeles a la perfección. Durante su visita a Nueva York, donde trataron con millonarios y magnates, se mostraron como perfectos mineros ignorantes, vestidos con sacos y pantalones que les quedaban chicos, y simulando estar maravillados ante todo lo que veían en la gran ciudad. Nadie hubiera podido creer que esos toscos e ingenuos campesinos estaban estafando a los más sagaces e inescrupulosos financistas de la época. Y una vez que Harpen-

ding, Ralston e incluso Rothschild aceptaron la existencia de la mina, dudar de ella equivalia a cuestionar la inteligencia de los hombres de negocios más exitosos del mundo.

Al final, la reputación de Harpending quedó arruinada y nunca logró recuperarse. Rothschild aprendió la lección y nunca volvió a caer en una trampa semejante. Slack tomó su dinero y desapareció; nunca se supo nada más de él. Arnold simplemente regresó a su casa, en Kentucky. Después de todo, la venta de sus derechos de explotación de la mina había sido absolutamente legal. Los compradores se habían hecho asesorar por los mejores técnicos en la materia, y si la mina se había agotado, era problema de ellos. Arnold utilizó el dinero para ampliar su granja y abrir su propio Banco.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La sensación de que alguien es más inteligente que nosotros es casi intolerable. En general procuramos justificar esa diferencia de distintas maneras: "Sólo es una persona muy leída, mientras que yo tengo conocimientos reales y concretos". "Sus padres tenían dinero como para darle una buena educación. Si mis padres hubiesen sido ricos, yo no tendría nada que envidiarle..." "No es tan inteligente como cree." Y, por último, el conocido comentario: "Podrá saber mucho más que yo sobre su especialidad, pero, más allá de eso, no es nada inteligente. Hasta Einstein era de inteligencia mediocre cuando actuaba fuera del campo específico de la física".

En vista de lo importante que es la idea de ser inteligente para la vanidad de la mayoría de la gente, resulta fundamental no insultar nunca inadvertidamente o impugnar la capacidad intelectual de una persona. Esto constituye un pecado imperdonable. Pero si usted logra sacarle provecho, esta regla de oro le abrirá todo tipo de caminos hacia el engaño. Asegure a los demás, de manera subliminal, que son más inteligentes que usted, o muéstrese algo corto de entendederas, y podrá manejarlos a su antojo. La sensación de superioridad intelectual que usted les brinda desactivará por completo su desconfianza y les impedirá sospechar de usted.

En 1865, el canciller de Prusia, Otto von Bismarck, quería que Austria firmara un tratado que favorecía, en todos sus aspectos, los intereses de Prusia, contra los intereses austríacos. Bismarck tendría que hacer gala de una sutil estrategia para lograr que los austríacos accedieran a firmarlo. El negociador austríaco, el conde Blome, era un ávido jugador de naipes; su juego preferido era el *quinze,* y a menudo decía que era capaz de juzgar el carácter de un hombre por la forma en que jugaba al *quinze.* Bismarck sabía de esas expresiones de Blome.

La noche anterior al comienzo de las negociaciones, Bismarck, con aire inocente, propuso a' Blome jugar una partida de *quinze.* Tiempo después, Bismarck escribiría lo siguiente al

respecto: "Aquélla fue la última vez en mi vida que jugué al **guineo.** Jugué con tanta audacia que todos quedaron pasmados. Perdí varios miles de talerios [la moneda de la época] pero logré engañarlo [a Blome] y me consideró mucho más temerario de lo que soy y de lo que demostraba". Además de parecer audaz e imprudente, Bismarck se hizo el tonto, diciendo cosas ridículas y pasando por atolondrado.

Todo aquello hizo que Blome considerara haber reunido valiosa inforníación sobre su adversario. Sabía que Bismarck era un hombre agresivo; el prusiano siempre tuvo esa reputación, y la forma en que jugó se lo había confirmado. Blome sabía, además, que un hombre agresivo puede actuar en forma precipitada y cometer errores. Por lo tanto, cuando llegó el momento de firmar el tratado, Blome estaba convencido de correr con ventaja. Consideró que un sujeto incauto y atolondrado como Bismarck seria incapaz de cualquier argucia fría y calculadora, de modo que sólo echó una mirada superficial al tratado antes de firmarlo... sin reparar en la "letra chica". En cuanto la tinta se hubo secado, Bismarck exclamó triunfante: "iBien! iNunca hubiese creído que encontraría a un diplomático austríaco dispuesto a firmar semejante documento!".

Los chinos suelen decir: "Disfrázate de cerdo para matar al tigre". Este dicho hace referencia a una antigua técnica de caza, según la cual el cazador se viste con la piel y la trompa de un cerdo e imita el gruñido de ese animal. El poderoso tigre piensa que lo que viene hacia él es un cerdo y le permite acercarse, saboreando por anticipado la perspectiva de cazar una presa tan fácil. Pero el que termina riendo último es el cazador.

Disfrazarse de cerdo permite obtener milagros de quienes, como los tigres, son arrogantes y en exceso confiados: cuanto más fácil presa lo crean, tanto más fácil le resultará a usted revertir la situación. Esta estrategia también es útil si usted es ambicioso pero se encuentra en una posición jerárquica baja: parecer menos inteligente de lo que es, y hasta, mostrarse un poco tonto, constituye el disfraz perfecto. Mantenga la apariencia de un cerdo inofensivo, y nadie creerá que usted alberga ambiciones peligrosas. Incluso podrán llegar a promoverlo, gracias a que se 19 ve tan sumiso. Claudio, antes de llegar a ser emperador de Roma, y el príncipe de Francia que luego se convirtió en Luis mil, utilizaban esta táctica cuando quienes estaban por encima de ellos sospechaban que podrían tener cierta ambición de acceder al trono. Al desempeñar el papel de necios en su juventud, nadie se preocupó por ellos. Cuando les llegó el momento de asestar el golpe y actuar con fuerza y decisión, lograron tomar por sorpresa a cuantos los rodeaban.

La inteligencia es la cualidad más obvia que disimular, pero, ¿por qué limitarse a ella? El buen gusto y la sofisticación se ubican muy cerca de la inteligencia en la escala de la vanidad. Haga sentir a los otros que son más sofisticados que usted, y de

inmediato bajarán la guardiaY Como bien lo sabían Arnold y Slack, un aire de completa ingenuidad puede obrar milagros. Aquellos sofisticados financistas se reían de ellos a sus espaldas, pero al final, ¿quién pudo reír mejor? Entonces, por lo general, siempre haga creer a los demás que son más inteligentes y más sofisticados que usted. Buscarán conservar su cercanía porque usted los hace sentirse mejor, y cuanto más usted esté al lado de ellos, tanto más oportunidades tendrá de engañarlos.

Imagen:
La zarigüeya. Al hacerse la muerta, la zarigüeya se hace la tonta. Muchos depredadores la dejan en paz. ¿Quién habría de creer que un animal tan pequeño feo, tonto y nervioso podría ser capaz de engañarlos de tal forma?

Autoridad: Sepa cómo utilizar la estupidez; hasta el hombre más sabio juega esta carta en algún momento de su vida. Hay circunstancias en las que la máxima sabiduría consiste en parecer ignorante; no es que deba ser ignorante, sino tener la capacidad de fingir ignorancia. De nada sirve ser sabio entre los tontos y cuerdo entre los lunáticos. Quien se muestra como un necio no lo es. La mejor forma de ser bien recibido por todos es envolverse en la piel de los más tontos y torpes. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Revelar la verdadera naturaleza de su inteligencia rara vez le dará réditos; deberá acostumbrarse a disimularla todo el tiempo. Si los otros llegan a conocer la verdad —que usted es en realidad mucho más inteligente de lo que parece— lo admirarán más por su discreción que por hacer ostentación de su brillantez. Al principio de su ascenso hacia la cumbre del poder, por supuesto, no puede hacerse demasiado el tonto: deberá hacer saber a sus jefes, de forma sutil, que es más inteligente que quienes compiten con usted. Sin embargo, a medida que vaya ascendiendo por la escala del poder deberá, en cierta medida, disimular el brillo de su intelecto.

No obstante, existe una situación en la que vale la pena hacer exactamente lo contrario: Cuando usted puede disimular u ocultar un engaño haciendo ostentación de su inteligencia. En

cuestiones de capacidad intelectual, como en la mayoría de las cosas, es la apariencia lo que cuenta. Si usted aparenta tener autoridad y conocimientos, la gente creerá en lo que usted dice. Esto puede resultar muy útil para sacarlo de apuros.

En cierta oportunidad, el *~dm/u/Joseph* Duveen asistía a una velada en el hogar de un magnate neoyorquino, a quien recientemente le había vendido un cuadro de Durero, a muy alto precio. Entre los invitados había un joven crítico de arte francés, que parecía muy aplomado y bien informado. Con la intención de impresionarlo, la hija del magnate le mostró el Durero, que aún no había sido colgado en la pared. El crítico estudió el cuadro largo rato y al fin dijo: "¿Sabe una cosa? Me parece que este Durero no es auténtico". Siguió a la muchacha, que corrió a contar al padre lo que el crítico había observado, y escuchó cuando el magnate, muy alterado, se dirigió a Duveen para pedirle explicaciones. Duveen se echó a reír y repuso: "Esto es muy gracioso. ¿Sabe una cosa, joven? Por lo menos otros veinte expertos en arte, tanto aquí como en Europa, también creyeron lo mismo y afirmaron que el cuadro no era auténtico. Y ahora también usted ha caído en ese error". El tono de aplomo y autoridad de Duveen intimidó al joven francés, que se disculpó por su equivocación.

Duveen sabía que el mercado estaba inundado de falsificaciones y que muchos cuadros habían sido atribuidos erróneamente a grandes maestros de la pintura. Solía hacer lo posible para diferenciar las obras auténticas de las copias, pero, en su afán por vender, a menudo exageraba con respecto a la autenticidad de algún cuadro. Lo que le importaba era que el comprador quedara convencido de haber adquirido un Durero, y Duveen convencía a todos de su pericia, con su aire de irreprochable autoridad. Por lo tanto, es importante saber desempeñar el papel de profesor cuando sea necesario, pero nunca adoptar tal actitud con el único objetivo de lucirse.

LEY Nº

22

UTILICE LA TÁCTICA DE LA CAPITULACIÓN. TRANSFORME LA DEBILIDAD EN PODER

CRITERIO

Cuando usted sea el más débil, nunca luche simplemente por salvar su honor. Opte, en cambio, por la capitulación. Rendirse le dará tiempo para recuperarse, tiempo para atormentar e irritar al vencedor, tiempo para esperar a que el poder de éste se diluya. No le dé la satisfacción de luchar y ser vencido por él. Capitule antes de ser derrotado. Al volver la otra mejilla, enfurecerá y desconcertará a su contrincante. Convierta la capitulación en un instrumento de poder.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

La isla de Melos está ubicada estratégicamente en el corazón del Mediterráneo. En la antigüedad clásica, la ciudad de Atenas dominaba las zonas marítimas y costeras de alrededor de Grecia, pero Esparta, situada en el Peloponeso, había sido el colonizador original de Melos. Durante la guerra del Peloponeso, los habitantes de Melos se negaron a aliarse con Atenas y permanecieron fieles a la madre Esparta. En el año 416 a.C., los atenienses decidieron enviar una expedición militar contra Melos. Sin embargo, antes de lanzarse de lleno al ataque, mandaron una delegación a la isla para persuadir a sus habitantes de rendirse y aliarse con Atenas, en lugar de sufrir la destrucción y la derrota.

"Ustedes saben tan bien como nosotros —dijeron los delegados atenienses— que la justicia depende de la igualdad de poder para obligar, y que en la práctica los fuertes hacen lo que tienen el poder de hacer y los débiles aceptan lo que deben aceptar." Cuando los habitantes de Melos respondieron que este concepto negaba la idea del juego limpio, los atenienses contestaron que quienes ejercían el poder eran quienes determinaban qué era justo y qué no. A lo cual los habitantes de la isla replicaron que ese tipo de autoridad correspondía a los dioses, no a los mortales. "Nuestra opinión de los dioses y nuestro conocimiento de los mortales —respondió uno de los miembros de la delegación ateniense— nos lleva a la conclusión de que la ley general y necesaria de la naturaleza es dominar todo lo que se pueda dominar."

Los habitantes de Melos no cedieron. Insistieron en que Esparta saldría en su defensa. Los atenienses replicaron que los espartanos, conservadores y prácticos, no ayudarían a Melos, porque no tenían nada que ganar si lo hacían, ni nada que perder si dejaban de hacerlo.

Por último, los habitantes de Melos hablaron del honor y del principio de resistir la fuerza bruta. "No se dejen confundir por un falso sentido del honor —dijeron los atenienses—. El honor suele conducir a los hombres a la ruina cuando se enfrentan con un peligro evidente que de algún modo afecta su orgullo. No hay nada deshonroso en ceder ante la más grande de las ciudades helénicas, cuando ésta les ofrece términos tan razonables." El debate llegó a su fin. Los habitantes de Melos discutieron el asunto y decidieron confiar en la ayuda de los espartanos, la voluntad de los dioses y la justicia de su causa. Cortésmente declinaron el ofrecimiento de Atenas.

Unos días después los atenienses invadieron Melos. Los habitantes lucharon con gran coraje y nobleza, aun sin la ayuda de los espartanos, que no acudieron en su apoyo. Fueron necesarios varios intentos antes de que los atenienses consiguieran rodear y sitiar la principal ciudad de la isla, pero al fin Melos debió rendirse. Los atenienses no perdieron el tiempo. Mataron a todos los hombres en edad militar a los que lograron

EL CASTAÑO
Y LA HIGUERA

Un hombre que se había subido a una higuera estaba doblando las ramas y arrancando la fruta madura, que después se llevó a la boca para destruirla y masticarla con sus duros dientes. El castaño, al ver aquello, sacudió sus largas ramas y con gran rumor de hojas exclamó: "1 Oh, higuera! Cuánto menos protegida que yo estás por la naturaleza. Fíjate qué bien protegidos están mis dulces hijos: primero los abriga una blanda envoltura, recubierta a su vez por una cáscara dura pero suavemente forrada por dentro. Y, no contenta con tanto cuidado, la naturaleza nos ha dado esta cubierta de espinas puntiagudas, a fin de que la mano del hombre no pueda dañarnos". Luego de escucharlo, la higuera se echó a reír a carcajadas y dijo al castaño: "Sabes bien que el hombre es tan ingenioso que incluso a ti te robará tus hijos. Pero en tu caso los atacará con varas y con piedras, y cuando los haya derribado los pisoteará o los golpeará con piedras, para que salgan de su armadura, aplastados y tullidos. A mí, en cambio, me toca con cuidado con las manos, y nunca con la rudeza que empleará contigo".

LEONARDO DA VINCI
1452-1519

capturar, vendieron como esclavos a las mujeres y a los niños, y repoblaron la isla con su propia gente. Sólo un puñado de los primitivos habitantes de Melos logró sobrevivir.

Interpretación

Los atenienses fueron uno de los pueblos más eminentemente prácticos de la historia y los argumentos presentados a los habitantes de Melos eran claros exponentes de su pragmatismo: Si usted es el más débil, no gana nada con pelear en vano. Nadie acude en ayuda del más débil, pues al hacerlo se pone en peligro. El débil se encuentra solo y tiene que rendirse. Si ofrece resistencia, lo único que puede ganar es el título de mártir, y entre tanto morirá mucha gente que ni si quiera cree en la noble causa.

La debilidad no es pecado, y hasta puede convertirse en un punto a favor si usted aprende a manejarla de la manera adecuada. Si los habitantes de Melos se hubiesen rendido, habrían tenido la posibilidad de sabotear a los atenienses de formas sutiles, o podrían haber sacado todo el beneficio posible de la alianza y deshacerla en un futuro, cuando los atenienses se debilitaran, como en efecto, sucedió unos años más tarde. La rendición lleva implícito un gran poder: el de adormecer al enemigo y hacerlo sentir seguro, con lo cual se gana tiempo para recomponer fuerzas, tiempo para boicotear al enemigo, tiempo para la venganza. Nunca sacrifique ese tiempo a cambio del honor de una batalla que no puede ganar.

Los débiles nunca ceden cuando debieran hacerlo.
Cardenal de Retz, 1613-1679

Voltaire vivía en el exilio, en Londres, en una época en qua los sentimientos antifranceses habían alcanzado su apogeo. Cierto día, mientras caminaba por la calle, se encontró rodeado por una multitud furiosa. "¡A la horca, a la horca con el francés!", gritaba la gente. Voltaire se dirigió con mucha calma a la muchedumbre y dijo: "¡Hombres de Inglaterra! Ustedes quieren mi muerte porque soy francés. ¿No les parece ya suficiente castigo el no haber nacido inglés?". Ante esas palabras, la multitud lo vitoreó y lo escoltó hasta que llegó sano y salvo al lugar donde se alojaba.

THE LITTLE, BROWN BOOK OF ANECDOTES,
CLIFTON FADIMAN, ED.,
1985

OBSERVANCIA DE LA LEY

En algún momento de la década de 1920, el escritor alemán Bertolt Brecht se convirtió a la causa del comunismo. A partir de ese momento, sus piezas teatrales, ensayos y poemas reflejaron su fervor revolucionario, del cual procuraba dar testimonio con la mayor claridad posible. Cuando Hitler asumió el poder en Alemania, Brecht y sus colegas comunistas se convirtieron en hombres marcados. Brecht tenía muchos amigos en los Estados Unidos, tanto estadounidenses que simpatizaban con sus convicciones, como intelectuales alemanes que habían huido del régimen de Hitler. En 1941 Brecht emigró a los Estados Unidos y resolvió radicarse en Los Ángeles, donde esperaba poder ganarse la vida en la industria cinematográfica.

Durante 4os años siguientes, Brecht escribió guiones de tendencia marcadamente anticapitalista. Como tuvo poco éxito en Hollywood, y además la guerra había terminado, en 1947 decidió regresar a Europa. Sin embargo, aquel mismo año el Comité de Actividades Antiestadounidenses del Congreso de los Estados Unidos comenzó su investigación acerca de una supuesta

infiltración comunista en Hollywood. El Comité empezó a reunir información sobre Brecht, que de manera tan abierta se había plegado al marxismo, y el 19 de septiembre de 1947, sólo un mes antes de la fecha en que había previsto abandonar los Estados Unidos, lo citaron a comparecer ante el Comité. Además de Brecht, también fueron citados numerosos escritores, productores y directores cinematográficos, grupo que luego fue conocido como "Hollywood 19".

Antes de ir a Washington, los integrantes del Hollywood 19 se reunieron para decidir su plan de acción. En lugar de contestar preguntas sobre su afiliación o no al partido comunista, leerían declaraciones preparadas a tal efecto, que desafiarían la autoridad del Comité, al afirmar que las actividades de éste eran inconstitucionales. Aunque esa estrategia terminara conduciéndolos a prisión, sería una buena publicidad para su causa.

Brecht no estuvo de acuerdo con el grupo. ¿De qué servía desempeñar el papel de mártir y obtener un poco de adhesión pública, si con eso perderían la posibilidad de poner en escena sus obras y vender sus guiones por varios años? Estaba convencido de que cada uno de ellos era más inteligente que los integrantes del Comité. ¿Por qué rebajarse al nivel de sus adversarios discutiendo con ellos? ¿Por qué no ser más astutos y simular rendirse, al tiempo que se burlaban sutilmente de él? El resto de Hollywood 19 escuchó la opinión de Brecht pero decidió seguir adelante con el plan; Brecht era libre de elegir su propio camino.

El comité llamó a Brecht a comparecer el 30 de octubre. Esperaban que hiciera lo mismo que los demás miembros de Hollywood 19 que habían declarado antes que él: discutir, negarse a responder preguntas, desafiar el derecho del Comité a llevar adelante aquel proceso, e incluso gritar e insultar. Para gran sorpresa de todos, Brecht fue la imagen viva de la cortesía. Vestía traje y corbata (algo muy raro en él), fumaba un cigarro (había oído decir que el presidente del Comité era un apasionado fumador de cigarros), contestó con amabilidad las preguntas que le formularon y, en términos generales, respetó la autoridad del Comité.

A diferencia de los demás testigos, cuando le preguntaron si había pertenecido al partido comunista, respondió que no, lo cual era cierto. Uno de los miembros del Comité le preguntó: "¿Es verdad que ha escrito una cantidad de piezas teatrales revolucionarias?". Brecht había escrito varias obras de mensaje evidentemente comunista, pero su respuesta fue: "Escribí una cantidad de poemas y canciones y obras de teatro en mi lucha contra Hitler, y por lo tanto pueden considerárselas revolucionarias, dado que yo, por supuesto, estaba a favor del derrocamiento de ese gobierno". Nadie supo discutir esta afirmación.

Aunque Brecht hablaba con fluidez el inglés utilizó un intérprete durante toda su declaración, táctica que le permitió jugar sutilmente con las diferencias entre idiomas. Cuando los miembros del Comité encontraron tendencias comunistas en una

traducción inglesa de sus poemas, Brecht repetió las mismas lineas en alemán para el intérprete, que las volvió a traducir, de tal forma que terminaron sonando inofensivas. En un momento dado, uno de los miembros del Comité leyó en voz alta uno de los poemas revolucionarios en inglés, y preguntó a Brecht si se reconocía como el autor. "No —contestó Brecht—. Yo escribí un poema en alemán, que es muy diferente de lo que usted acaba de recitar." Las respuestas evasivas del escritor desconcertaron al Comité, pero su cortesía y la forma en que se sometió a su autoridad le impidieron enojarse con él.

Al cabo de un interrogatorio de sólo una hora, los miembros del Comité se habían cansado. "Muchas gracias —le dijo el presidente—. Usted es un buen ejemplo para los [demás] testigos." No sólo lo dejaron en libertad, sino que le ofrecieron ayuda si llegaba a tener cualquier problema con los funcionarios de inmigraciones. Al día siguiente, Brecht abandonó los Estados Unidos para no regresar jamás.

Interpretación

El enfoque agresivo y cuestionador del grupo Hollywood 19 les ganó muchas simpatías, y años más tarde obtuvieron una suerte de reivindicación ante la opinión pública. Pero también fueron incluidos en la lista negra y perdieron años de trabajo productivo. Brecht, por su parte, expresó su disgusto ante el Comité en forma más indirecta. No cambió sus convicciones ni renunció a sus valores. Pero durante su breve testimonio fue él quien en todo momento dominó el diálogo, cediendo sólo en apariencia mientras que en realidad no hacía sino marear al Comité con sus respuestas vagas, con francas mentiras que nadie cuestionó porque fueron planteadas en forma enigmática y con sutiles juegos de palabras. Al final logró conservar su libertad y continuar con sus escritos revolucionarios (en lugar de ir a prisión o ser detenido en los Estados Unidos), aun cuando, con su pseudoobediencia, se burló sutilmente del Comité y su autoridad.

Tenga presente lo siguiente: con una táctica de simulada rendición resulta muy fácil engañar a las personas que intentan hacer ostentación de autoridad. Las muestras externas de sumisión que usted haga las harán sentirse importantes; satisfechas de ver que usted las respeta, se convierten en tm fácil blanco para el contraataque o para la burla sutil e indirecta utilizada por Brecht. Proyecte su poder en el tiempo; nunca sacrifique su maniobrabilidad a largo plazo por las efímeras glorias del martirio.

Cuando pasa el gran señor, el sabio campesino se inclina profundamente ante él, y en silencio se tira un pedo.
Proverbio etíope

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Lo que con frecuencia nos ocasiona dificultades en el ámbito del poder es nuestra reacción exagerada ante los movimientos de nuestros enemigos o rivales. Esa hiperreacción genera problemas que habríamos podido evitar de haber sido más razonables. Además, surte un incontrolable efecto de rebote, dado que, ante nuestra actitud, el enemigo también reacciona en forma exagerada, como los atenienses frente a los habitantes de Melos. Nuestro primer impulso siempre es el de reaccionar, de contestar a la agresión con otra agresión. Pero, la próxima vez que alguien lo empuje y usted se encuentre a punto de reaccionar con violencia, intente lo siguiente: no resista ni se defienda sino, por el contrario, ceda, vuelva la otra mejilla, sométase. Se encontrará con que este tipo de actitudes suele neutralizar la agresividad de los demás, que esperaban, e incluso deseaban, que usted reaccionara con violencia. Su falta de resistencia los sorprenderá y confundirá. Al ceder, en realidad usted está ejerciendo el control sobre la situación, porque su sometimiento forma parte de un plan más amplio para inducirlos a creer que lo han derrotado.

Ésta es la esencia de la táctica de la rendición: por dentro usted se mantiene firme, pero por fuera se doblega. Privados de un motivo para enfurecerse, sus adversarios, al no poder expresar su ira, se sentirán confundidos. Y es muy poco probable que insistan en actuar con violencia, lo cual, a su vez, lo obligaría a reaccionar. Por el contrario, su actitud le permitirá a usted ganar tiempo y espacio para planificar un contraataque que doblegará a su contrincante. En la batalla del inteligente contra el brutal y el agresivo, la táctica de la rendición es la mejor arma. Eso sí: requiere una cuota de autocontrol: quienes se rinden de verdad renuncian a su libertad y pueden sentirse aplastados por la humillación de su derrota. Deberá recordar que usted sólo *simula* haberse rendido, como un animal que finge estar muerto para salvar el pellejo.

Hemos visto que puede ser mejor rendirse que luchar; cuando nos vemos frente a un adversario poderoso y una derrota segura, suele convenir rendirse, y no huir. La huida lo podrá salvar momentáneamente, pero a la larga su agresor le dará alcance. En cambio, si usted se rinde tiene la oportunidad de envolver a su enemigo y atacarlo de cerca.

En el año 473 a.C., en la antigua China, el rey Goujian de Yue sufrió una terrible derrota a manos del regente de Wu, en la batalla de Fujiao. Goujian quería huir, pero su asesor le aconsejó rendirse y ponerse al servicio del regente de Wu, ya que desde esa posición podría estudiar de cerca al hombre *y* planear la venganza. Decidido a seguir este consejo, Goujian cedió todos sus bienes al regente de Wu y fue a trabajar a los establos de su conquistador, como el más humilde de los siervos. Durante tres años se humilló ante el vencedor, que, al cabo de ese tiempo y convencido de su lealtad, le permitió retornar a su casa. Por

dentro, sin embargo, Goujian había dedicado aquellos tres años a reunir información y planear su venganza. Cuando una terrible sequía golpeó el reino de su vencedor, cuyo país, además, se encontraba debilitado por revueltas internas, Goujian reunió un ejército, invadió Wu y triunfó con facilidad. Éste es el poder secreto de la rendición: le da tiempo y flexibilidad para planear un contragolpe devastador. Si Goujian hubiese huido, habría perdido su mejor oportunidad.

Cuando el comercio extranjero amenazó la independencia japonesa, a mediados del siglo mx, los japoneses discutieron cómo derrotar a los extranjeros. En 1857, uno de los ministros, Hotta Masayoshi, escribió el siguiente memorándum, que influiría sobre la política japonesa durante los años venideros: "Estoy convencido de que nuestra política debiera ser la de cerrar alianzas amistosas, enviar barcos a los países de todo el mundo y comerciar con ellos, a fin de copiar a los extranjeros en sus mejores aspectos y así reparar nuestras carencias, incrementar nuestra fuerza nacional y completar nuestros armamentos. De esa forma lograremos someter *gradualmente a* los extranjeros a nuestra influencia, hasta que, al final, todos los países del mundo conozcan la bendición de la tranquilidad perfecta y reconozcan nuestra hegemonía a nivel mundial". Esto constituye una aplicación brillante de la presente ley: utilice la rendición para obtener acceso a su enemigo. Aprenda de él, acérquese con lentitud y, exteriormente, adécuese a sus hábitos, mientras por dentro conserva su propia cultura. Con el tiempo saldrá victorioso, porque, mientras su adversario lo considere débil e inferior, no se cuidará de usted, y usted podrá aprovechar el tiempo disponible para ponerse a su altura y luego superarlo. Esta forma de invasión suave y permeable es a menudo la mejor de todas, dado que el adversario no tiene nada contra lo cual reaccionar, defenderse o resistirse. Si Japón hubiese recurrido a la fuerza para resistirse a la influencia occidental, bien podría haber sufrido una invasión devastadora que habría alterado su cultura en forma permanente.

La rendición también puede brindar una forma de burlar a los enemigos y lograr que la fuerza se vuelva contra ellos, como sucedió en el caso de Brecht. La novela *The Joke,* de Milan Kundera, basada en la experiencia del autor en un campo de detención en Checoslovaquia, cuenta cómo los guardias de la prisión organizaron una carrera de postas, guardias contra prisioneros. Para los guardias, era la oportunidad de lucir su superioridad fisica. Los prisioneros sabían que debían perder, de modo que simularon esforzarse exageradamente, cuando en realidad apenas se movían: corrían unos metroas con torpeza o muy despacio, mientras que los guardias lo hacían a toda velocidad. Tanto al participar en la carrera como al perderla cumplieron obedientemente con lo que los guardias esperaban de ellos. Pero su "exceso de obediencia" convirtió ese encuentro

deportivo en una burla. El exceso de obediencia —la rendición— fue, en este caso, una forma inversa de demostrar superioridad. La resistencia habría sumido a los prisioneros en un ciclo de violencia que los habría rebajado al nivel de los guardias. Al *obedecerles* por demás, los pusieron en ridículo, los guardias no podían castigarlos por haber hecho lo que ellos mismos habían pedido.

El poder es algo que se mueve en constante fluir. Puesto que el juego del poder es fluido por naturaleza y arena de luchas y contiendas, quienes lo ejercen casi siempre se ven, en algún momento, en el platillo más bajo de la balanza. Si usted se ve temporariamente debilitado, la táctica de la rendición le servirá para volver a levantarse, pues disimula su ambición y- le enseña paciencia y autocontrol, dos elementos clave en este juego. Además, lo sitúa en una posición óptima para beneficiarse con la repentina caída del opresor. Si usted huye u ofrece resistencia y pelea, a la larga no podrá ganar. Si se rinde, casi siempre saldrá victorioso.

Imagen: Un roble. El roble que resiste al viento pierde sus ramas una a una y, sin nada con que protegerse, el tronco al fin se quiebra. El roble que se dobla vive más tiempo, su tronco se ensancha y sus raíces se tornan más profundas y tenaces.

Autoridad: Habéis oído que se dijo: "Ojo por ojo y diente por diente". Pues yo os digo: no resistáis al mal; antes bien, al que te abofetee en la mejilla derecha ofrécele también la otra, al que quiera pleitear contigo para quitarte la túnica, déjale también el manto, y al que te obligue a andar una milla vete con él dos. (Jesucristo en *San Mateo,* 5:38-41)

INVALIDACIÓN

El sentido de la rendición es el de salvar el pellejo para más adelante, cuando uno pueda reafirmarse. Es para evitar convertirse en mártir que uno se rinde, pero hay momentos en los que el enemigo no está dispuesto a ceder y el sacrificio pareciera ser la única salida. Además, si está dispuesto a morir, otros podrán obtener poder e inspiración gracias a su ejemplo.

Sin embargo, el martirio —lo opuesto a la rendición— es una táctica desprolija e inexacta, y tan violenta como la agresión que pretende combatir. Por cada mártir célebre hay miles de mártires que no han inspirado ni una religión ni una rebelión. De modo que, si bien a veces el martirio garantiza una cierta cuota de poder, no siempre ocurre así. Y, lo más importante: usted no estará para disfrutar del poder obtenido. Por último, hay algo de egoísta y arrogante en los mártires; es como si sintieran que sus seguidores fueron menos importantes que su propia gloria.

Cuando el poder lo abandona, lo mejor es ignorar la invalidación de esta Ley. Deje que otros se conviertan en mártires; con el tiempo, el péndulo volverá- a ubicarse a su favor y usted estará vivo para verlo y disfrutarlo.

LEY N°

23

CONCENTRE SUS FUERZAS

CRITERIO

Conserve sus fuerzas y su energía, manteniéndolas concentradas en su punto más fuerte. Ganará más descubriendo un rico yacimiento y explotándolo en profundidad, que pasando de un yacimiento pobre a otro: la intensidad siempre triunfa sobre la dispersión. Cuando busque fuentes de poder que puedan promoverlo, procure encontrar siempre el patrón clave único, la vaca lechera que pueda ordeñar durante largo tiempo.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En China, a principios del siglo vi a.C., el reino de Wu inició tina guerra con las vecinas provincias del norte del Reino del Medio. Wu era una potencia en expansión pero carecía de la gran historia y civilización del Reino del Medio, que durante siglos había sido el centro de la cultura china. Al derrotar al Reino del Medio, el rey Wu elevaría de inmediato su posición.

La guerra comenzó con grandes fanfarrias y varias victorias, pero pronto se estancó. Una victoria en un frente sólo lograba que los ejércitos de Wu quedaran vulnerables en el otro. El principal ministro y asesor del rey, Wu Tzu-hsiu, le advirtió que el estado bárbaro de Yueh, ubicado hacia el sur, estaba comenzando a advertir los problemas del reino de Wu y planeaba invadirlo. El rey rió: una victoria importante más y el gran Reino del Medio sería suyo.

En el año 490, Wu Tzu-hsiu envió a su hijo al reino de Ch'i, donde se hallaría a salvo. Con este proceder dio al rey una clara señal de que desaprobaba la guerra y creía que la ambición egoísta del soberano estaba conduciendo a Wu a la ruina. El rey, que se sintió traicionado, se volvió contra su ministro, lo acusó de deslealtad y, en un acceso de ira, le ordenó suicidarse. Wu Tzu-hsiu obedeció, pero antes de hundir el cuchillo en su pecho gritó: "Arráncame los ojos, oh rey, y colócalos en la puerta del reino de Wu, para que pueda ver la entrada triunfante de Yueh".

Tal como Wu Tzu-hsiu había predicho, algunos años más tarde un ejército de Yueh pasó por las puertas de Wu. Cuando los bárbaros comenzaron a rodear el palacio, el rey recordó las últimas palabras de su ministro y le pareció ver los ojos del hombre muerto observando su desgracia. Incapaz de soportar la vergüenza, el rey se suicidó, "cubriendo su rostro para no tener que enfrentar la mirada acusadora de su ministro en el otro mundo".

Interpretación

La historia de Wu es un paradigma de todos los imperios que han caído en la ruina a causa de la excesiva confianza en su poderío. Embriagados por el éxito y enfermos de ambición, tales imperios se expanden hasta alcanzar proporciones absurdas y terminan destruidos. Es lo que sucedió a la antigua Atenas, que codiciaba la lejana isla de Sicilia y terminó perdiendo todo su imperio. Los romanos extendieron las fronteras de su imperio hasta abarcar vastos territorios; con ello incrementaron su vulnerabilidad y el riesgo de ser invadidos por otras tribus bárbaras. Su inútil expansión desembocó en la caída del imperio.

Para los chinos, el destino del reino de Wu constituye una lección básica de lo que sucede cuando las fuerzas se dispersan en diferentes frentes, perdiendo de vista los peligros distantes de tanto codiciar la victoria inmediata. "Si no estás en peligro —dice Sun-tzu—, no luches." Esto es casi una ley física: lo que se infla más allá de sus proporciones inevitablemente estalla. La mente

EL GANSO Y EL CABALLO

Un ganso que estaba comiendo pasto en un prado se sintió molesto por un caballo que pastaba cerca de él. En tono agresivo le dijo: "No cabe duda de que yo soy un animal más noble y perfecto que tú, dado que la extensión y el espectro de tus facultades está limitado a un solo elemento. Yo puedo caminar sobre el suelo tan bien como tú, y además tengo alas para elevarme por los aires, y cuando lo deseo puedo nadar en lagos y estanques y refrescarme en la frescura de las aguas. .Disfuto del poder de las aves, de los peces y de los cuadrúpedos". El caballo resopló de forma un tanto desdeñosa y replicó: "Es verdad que habitas los tres elementos, pero no haces un papel muy distinguido en ninguno de ellos. Vuelas, es verdad, pero tu vuelo es tan torpe y pesado que no tienes derecho alguno a compararte con las golondrinas o las alondras. Puedes nadar sobre la superficie de las aguas, pero no puedes vivir debajo y dentro de ellas, como los peces; no puedes alimentarte en ese elemento ni hundirte hasta el fondo de las olas. Y cuando caminas sobre el suelo con tus anchas patas, estirando tu largo cuello y agrediendo con tu grito sibilante a quienquiera que pase cerca de ti, sólo atraes la burla y el desprecio de quienes te ven.

Confieso que estoy hecho para moverme únicamente sobre la tierra, pero... ¡cuánta gracia hay en mis movimientos! ¡Qué elegantes son las líneas de mi cuerpo! ¡Cuán gráciles mis miembros! ¡Cuán grande mi fuerza! ¡Cuán sorprendente mi velocidad! Prefiero hallarme limitado a un solo elemento y ser admirado en él, que ser un ganso en todos".

FABLES FROM BOCACCIO AND CHAUCER, DR. JOHN AIKIN, 1747-1822

Cuídate de dispersar tus fuerzas; por el contrario, procura siempre concentrarlas. El ingenio cree poder hacer todo cuanto ve hacer a los demás, pero luego se arrepentirá de cada intento malogrado.

JOHANN VON GOETHE, 1749-1832

no debe ir de objetivo en objetivo ni dejar que el éxito la distraiga de su propósito y su sentido de proporción. Lo que se cohesiona, concentra y conecta con el pasado tiene poder. Lo que se disipa, divide y distiende se pudre y derrumba. Cuanto más algo se infle, tanto más dura será su destrucción.

OBSERVANCIA DE LA LEY

La célebre familia de banqueros Rothschild tuvo su humilde origen en un gueto judío de Francfort, Alemania. Las rígidas leyes de la ciudad impedían a los judíos alternar fuera de ese ámbito, pero ellos transformaron el impedimento en ventaja: se tornaron autosuficientes y celosos de la preservación de su cultura a cualquier precio. Mayer Amschel, el primero de los Rothschild, que acumuló riquezas como prestamista a fines del siglo comprendió bien el poder que se obtiene a través de ese tipo de concentración y cohesión.

Primero, Mayer Amschel estableció su alianza con una sola familia, los poderosos príncipes de Thurn und Taxis. En lugar de dispersar sus servicios, se convirtió en el principal banquero de dichos señores. Segundo, no confiaba ninguno de sus negocios a terceros o extraños; sólo recurría a sus hijos y a parientes muy cercanos. Cuanto más unida estuviese la familia y más estrechos fuesen los lazos que aseguraran su cohesión, tanto mayor sería su poder. Al poco tiempo, los cinco hijos de Mayer Amschel manejaban el negocio. Y, ya en su lecho de muerte, en 1812, Mayer Amschel se negó a nombrar un heredero principal, en cambio, decidió que sus cinco hijos continuaran con la tradición familiar, a fin de que permanecieran unidos y pudiesen resistir los peligros de la difusión y de la infiltración de terceros.

Una vez que los hijos de Mayer Amschel controlaron el negocio familiar, decidieron que la clave para obtener riquezas en mayor escala residía en expandirse y afirmarse en el ámbito financiero de toda Europa, en lugar de atarse a un solo país o príncipe. De los cinco hermanos, Nathan ya había abierto una sucursal en Londres. En 1813, James se mudó a París. Amschel permaneció en Francfort, Salomón se estableció en Viena, y Karl, el más joven, se trasladó a Nápoles. Al abarcar todas esas esferas de influencia, les fue posible afirmar su dominio sobre los mercados financieros de Europa.

Por supuesto que aquella red, tan extensa, exponía a los Rothschild a los peligros de los cuales les había advertido su padre: dispersión, división y disenso. Sin embargo, lograron evitarlos y establecerse como la fuerza más poderosa dentro de las finanzas y la política europeas, recurriendo una vez más a las estrategias del gueto: la exclusión de extraños y la concentración de sus fuerzas. Log Rothschild establecieron el sistema de mensajería más rápido de Europa, lo que les permitía conocer todas las novedades antes que sus competidores. Tenían casi el monopolio de la información. Y todas sus comunicaciones inter-

nas y su correspondencia se escribían en el yiddish de Francfort, con un código que sólo los cinco hermanos sabían descifrar. No tenía sentido alguno robar esa información, ya que nadie podría entenderla. "Ni el banquero más astuto y sagaz puede orientarse en el laberinto de los Rothschild", admitió un financista que había intentado infiltrarse en el clan.

En 1824, James Rothschild decidió que había llegado el momento de contraer matrimonio. Esto presentaba un serio problema para los Rothschild, ya que significaba incorporar a un extraño en el clan Rothschild, un extraño que podía llegar a traicionarlos y revelar sus secretos. Por lo tanto, James decidió casarse con la hija de su hermano mayor, Salomon. Los hermanos se mostraban encantados: era la solución perfecta para el problema. La elección de James se convirtió en política familiar: dos años después, Nathan casó a su hija con el hijo de Salomon. Durante los años siguientes, los cinco hermanos digitaron dieciocho casamientos entre sus hijos, dieciséis de ellos entre primos hermanos.

"Somos como el mecanismo de un reloj: cada parte es esencial", decía el hermano Salomon. Al igual que en un reloj, cada parte del negocio se movía en sincronía con cada una de las demás, y el mecanismo interno era invisible a los ojos del mundo, que sólo podía ver el movimiento de las agujas. Mientras que otras familias ricas y poderosas sufrieron la depresión y la caída de sus negocios durante la turbulenta primera mitad del siglo xix, los Rothschild, estrechamente unidos, no sólo lograron preservar sino expandir su extraordinaria fortuna.

Interpretación

Los Rothschild nacieron en tiempos singulares. Provenían de un lugar que no había cambiado en siglos, pero vivieron en una época que dio origen a la Revolución Industrial, a la Revolución Francesa y a un sinfín de cambios fundamentales. Los Rothschild mantuvieron vivo el pasado, resistieron la tendencia a la dispersión que caracterizó su era, y por lo tanto son verdaderos símbolos del cumplimiento de la ley de concentración.

Nadie representa mejor esa modalidad que James Rothschild, el hijo que se estableció en París. A lo largo de su vida fue testigo de la derrota de Napoleón, de la restauración de la monarquía de los Borbones, de la monarquía burguesa de Orleáns, del retorno a la República y, por último, de la entronización de Napoleón in. Las modas y las costumbres francesas fueron cambiando a paso acelerado. Sin parecer una reliquia del pasado, James condujo a su familia como si el gueto perdurase en ellos. Mantuvo viva la cohesión interna y la fortaleza de su clan. Sólo gracias a ese anclaje en el pasado la familia pudo prosperar en medio del caos. La concentración fue el fundamento del poder, la riqueza y la estabilidad de los Rothschild.

La mejor estrategia consiste en mantenerse siempre muy fuerte, primero en términos generales, luego en los aspectos decisivos... No existe ley de la estrategia más importante ni más simple que la de mantener concentradas las fuerzas...
En síntesis, el principio básico es: actúe con la máxima concentración.
Sobre la guerra, *Carl von Clausewitz, 1780-1831*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El mundo está plagado de divisiones cada vez mayores: en los países, en los grupos políticos, en las familias y hasta en los individuos. Nos hallamos todos en un estado de total distracción y dispersión, apenas capaces de mantener la mente orientada en una dirección determinada sin que nos distraigan y tironeen otras cien. El nivel de conflicto del mundo moderno es más alto que nunca y lo hemos internalizado en nuestra propia vida.

La solución radica en retirarnos hacia nuestro interior, hacia el pasado, hacia formas más concentradas de pensar y de actuar. Como escribiera Schopenhauer: "El intelecto es una magnitud de intensidad, no una magnitud de extensión". Napoleón conocía el valor de concentrar sus fuerzas en el punto más débil del enemigo; ése fue el secreto de su éxito en el campo de batalla. Pero también su fuerza de voluntad y su mente estaban modeladas de acuerdo con ese concepto. La perseverancia y la firmeza de propósito, la total concentración en un objetivo y la utilización de esas cualidades contra quienes están menos focalizados y en un mayor estado de distracción constituyen una flecha que siempre dará en el blanco y logrará someter al enemigo.

Casanova atribuyó su éxito en la vida a su capacidad de concentrarse en un único objetivo y presionar hasta que cediera a sus deseos. Fue su habilidad para entregarse por completo a la mujer deseada lo que lo hacía tan irresistiblemente seductor. Durante las semanas o los meses que una mujer vivía en su órbita, no pensaba en nadie más que en ella. Cuando fue encarcelado en los traicioneros "pasadizos" del palacio del dux, en Venecia, una prisión de la cual nunca nadie había logrado escapar, Casanova concentró su mente, día y noche, en un único objetivo: fugarse. Un cambio de celda, que anuló meses y meses de secreta excavación, no lo desalentó. Persistió y logró escapar. Más tarde escribió: "Siempre estuve convencido de que, si un hombre se mete en la cabeza hacer determinada cosa y se consagra en forma exclusiva a ese objetivo, sin duda lo logrará, a pesar de todas las dificultades. Ese hombre podrá llegar a convertirse en Gran Visir o en Papa".

Concéntrese en un único objetivo, en una sola tarea, y no ceda hasta alcanzarlo o completarla. En el mundo del poder necesitará siempre de la ayuda de otros más poderosos que usted. Sólo el hombre necio revolotea de una persona a otra, pensando que sobrevivirá si se dispersa. Sin embargo, el corolario de la ley de concentración es que se ahorra mucha energía y se gana más poder adhiriendo a una sola y adecuada fuente de poder. El

científico Nikolai Tesla se arruinó por creer que mantendría su independencia si evitaba comprometerse con un único amo. Incluso rechazó a J. P. Morgan, que le ofreció un suculento contrato. Al final, la "independencia" de Tesla sólo le significó no poder contar con ningún patrón; en cambio, se vio obligado a adular a docenas de amos. Más tarde se dio cuenta de su error.

Todos los grandes pintores y escritores del Renacimiento se debatieron con esa problemática, y ninguno más que el escritor Pietro Aretino, del siglo xvi. Durante toda su vida, Aretino había sufrido la humillación de tener que complacer a tal o cual príncipe. Por fin, cansado de ese juego, decidió buscar los favores de Carlos y, al que prometió los servicios exclusivos de su poderosa pluma. De tal modo descubrió la libertad que da el comprometerse con una sola fuente de poder. Miguel Ángel encontró su libertad con el papa Julio II; Galileo, con los Médici. El amo único termina por apreciar la lealtad de su servidor y depender de sus servicios; a la larga, es el amo quien sirve al esclavo.

Por último, el propio poder existe siempre en forma concentrada. En una organización resulta inevitable que sea un pequeño grupo el que maneje los hilos del poder, y a menudo no son los que ostentan los grandes títulos. En el juego del poder, sólo el necio revolotea de un lado a otro, sin fijarse un objetivo definido. Es necesario descubrir quién controla las operaciones, quién es el verdadero director tras las bambalinas. Richelieu, al comienzo de su ascenso hacia la cumbre de la escena política francesa, a principios del siglo xvii, descubrió muy pronto que no era Luis XIII quien tomaba las decisiones, sino la madre del rey. De modo que se alió con ella y así fue catapultado, a través de los rangos cortesanos, hasta la cima del poder.

Basta con encontrar un solo y rico pozo petrolero, y su riqueza y poder quedarán asegurados por el resto de su vida.

Imagen: La flecha. No se puede dar en dos blancos con una sola flecha. Si sus pensamientos se distraen, no dará en el corazón de su enemigo. Es necesario que la mente y la flecha se conviertan en una sola cosa. Sólo con ese tipo de concentración mental y fisica su flecha podrá dar en el blanco y perforar el corazón.

Autoridad: Valore la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad y no en la cantidad. La sola extensión nunca se eleva por encima de lo

mediocre, y la desgracia de los hombres que tienen intereses generales muy variados y dispersos es que, si bien quisieran meter la cuchara en todos los platos, terminan no metiéndola en ninguno. La intensidad brinda eminencia y convierte las cosas heroicas en sublimes. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

La concentración también tiene sus riesgos, de modo que en ciertos momentos la dispersión es la táctica adecuada. Al luchar contra los nacionalistas por el dominio de China, Mao Tse-tung y los comunistas llevaron a cabo una prolongada guerra en diversos frentes, utilizando el sabotaje y la emboscada como sus principales armas. A menudo la dispersión suele ser la actitud correcta para los más débiles, y es el principio básico de la guerra de guerrillas. Al luchar contra un ejército más fuerte, concentrar sus fuerzas sólo lo convertirá en un blanco más fácil. De ahí que convenga mimetizarse con el entorno y frustrar al enemigo con una presencia inasible.

Atarse a una sola fuente de poder implica un riesgo fundamental: que si esa persona muere, desaparece o cae en desgracia, usted también sufrirá las consecuencias. Esto es lo que le sucedió a César Borgia, quien debía a su padre, el papa Alejandro vi el poder de que gozaba. Fue el Papa quien dio a César sus ejércitos con que luchar, y guerras que llevar adelante en su nombre. Tras el repentino deceso del pontífice (quizá por envenenamiento), César quedó casi aniquilado. Había hecho demasiados enemigos a lo largo de los años, y de pronto se encontró sin la protección de su padre. Por lo tanto, en aquellos casos en los que usted podría necesitar protección le conviene relacionarse con diversas fuentes de poder. Esto resulta particularmente prudente en períodos de grandes turbulencias y cambios violentos, o cuando los enemigos son muy numerosos. Cuanto más amos y clientes usted tenga, menor será el riesgo que correrá si uno de ellos pierde el poder. Tal dispersión le permitirá también utilizar a uno contra el otro. Aunque usted se concentre en una sola fuente de poder, deberá ser cauteloso y estar preparado para el día en que su amo o cliente ya no esté para ayudarlo.

Por último, concentrarse con demasiada exclusividad en un solo objetivo puede convertirlo en un individuo intolerablemente aburrido, sobre todo en el ámbito de las artes. El pintor renacentista Paolo Uccello estaba tan obsesionado con la perspectiva, que sus cuadros carecen de vida y fuerza. A Leonardo da Vinci, en cambio, le interesaba todo: la pintura, la arquitectura, las artes bélicas, la escultura, la mecánica. La dispersión fue la fuente de su poder. Pero ese tipo de genio es muy raro; para la mayoría suele ser mejor pecar de intensidad que de dispersión.

LEY N°

24

DESEMPEÑE EL PAPEL DEL CORTESANO PERFECTO

CRITERIO

El cortesano perfecto, adulador e intrigante, prospera y alcanza su plenitud en un mundo en el cual todo gira en torno del poder y de la habilidad política. Domina a la perfección el arte de la oblicuidad. Adula, se somete a sus superiores y reafirma su poder sobre los demás de la forma más encantadora y graciosamente indirecta y falsa. Aprenda a aplicar las leyes del cortesano, y su ascenso dentro de la corte no conocerá límites.

LA SOCIEDAD CORTESANA

Es una realidad de lá naturaleza humana que la estructura de una sociedad cortesana se conforma en torno del poder. En el pasado, la corte se reunía alrededor del gobernante de turno y cumplía diversas funciones: además de divertir y entretener al soberano, era una forma de reafirmar las jerarquías de la realeza, la nobleza y las clases altas de la sociedad, así como de mantener a la nobleza a la vez subordinada y cercana al gobernante, a fin de que éste pudiese controlarla. La corte sirve al poder de muchas maneras, pero sobre todo 'glorifica al soberano, al rodearlo de un microcosmos obligado a esforzarse por complacerlo.

Ser un cortesano era un juego peligroso. Un viajero árabe del siglo xix, que había llegado a la corte de Darfur, (hoy Sudán), relató que allí los cortesanos debían hacer todo lo que hacía el sultán: si éste se había lastimado, debían infligirse la misma herida; si se caía del caballo durante una expedición de caza, también ellos debían caerse. Esta mimetización solía observarse en las cortes de todo el mundo. Aun así, se corrían graves riesgos de desagradar al soberano: un movimiento en falso podía causar la muerte o el exilio. El cortesano exitoso dominaba el arte de hacer equilibrio sobre la cuerda floja: debía complacer, pero no demasiado; obedecer pero diferenciándose de algún modo de los demás cortesanos; evitar distinguirse tanto que provocara inseguridad en el gobernante.

Los grandes cortesanos de la historia han dominado la ciencia de la manipulación. Son quienes hacen que el rey se sienta más real y que todos los demás teman su poder de cortesano. Son los magos de la apariencia, pues saben que en la corte la mayoría de las cosas se juzgan según lo que parecen. Los grandes cortesanos son amables y corteses. Su agresión es indirecta y velada. Son maestros de la palabra; nunca dicen más de lo estrictamente necesario y sacan el mayor beneficio tanto de un cumplido como de un insulto velado. Son imanes del placer; la gente busca su presencia porque saben cómo agradar, aunque, nunca recurren a la lisonja servil ni se humillan. El gran cortesano se convierte en el favorito del rey y disfruta de todos los beneficios de tal posición. A menudo, termina siendo más poderoso que el propio soberano, pues es un mago de la acumulación de influencia.

Hoy en día, muchos consideran la vida cortesana como una reliquia del pasado, una curiosidad histórica. Según Maquiavelo, razonan "como si los cielos, el Sol, los elementos y los hombres hubiesen cambiado el orden de sus movimientos y su potencia, y fuesen diferentes de lo que eran en otros tiempos". Si bien ya no existe ningún Rey Sol, todavía hay muchas personas que creen que el Sol gira en torno de ellas. La corte real podrá haber desaparecido, o al menos perdido su poder, pero las cortes y los cortesanos todavía existen, por el simple hecho de que sigue existiendo el poder. Hoy es muy raro que se le exija a un cortesano caerse del caballo como su amo, pero las leyes que

LOS DOS PERROS

Cierto día, Barbos, el fiel perro guardián que sirve celosamente a su amo, patrullando día y noche el patio y los jardines, ve a su vieja amiguita Joujou, la perra faldera de largos rizos, sentada en la ventana sobre un lujoso almohadón de plumas. Se acerca con cariño, como un niño a su padre, y casi echa a llorar de la emoción. Al pie de la ventana gime de alegría, retoza y mueve la cola. "¿Cómo estás viviendo ahora, Joujoutka mía, desde que el amo te hizo ingresar en su mansión? Sin duda recuerdas cuántas veces, aquí afuera, en el patio, hemos pasado hambre juntos. ¿Cómo te atienden ahora?" "Sería un pecado protestar contra mi buena suerte —contestó Joujoutka—. Mi amo ya no sabe qué hacer para gratificarme. Vivo entre el lujo y la riqueza y como y bebo en vajilla de plata. Juego con el amo y, cuando me canso, dormito sobre mullidas alfombras o un cómodo sofá. Y a ti, ¿cómo te está yendo?" "¿A mí? —responde Barbos, que deja caer la cola como un látigo mojado y agacha la cabeza—. Yo vivo como siempre. Sufro el hambre y el frío; y aquí mientras custodio de los extraños la casa de mi amo, tengo que dormir junto al muro, y cuando llueve me empapo. Y si en algún momento ladro sin motivo, me azotan. ¿Pero cómo es posible,

gobiernan las políticas de la corte son tan atemporales como las leyes del poder. Por lo tanto, hay mucho que aprender de los grandes cortesanos, tanto del pasado como del presente.

LAS LEYES DE LA POLÍTICA CORTESANA

Evite la ostentación. Nunca es prudente hablar mucho de usted mismo o llamar demasiado la atención sobre sus acciones. Cuanto más hable sobre lo que hace, más sospechas despertará. También generará suficiente envidia entre sus pares como para inducirlos a la traición o a clavarle un puñal por la espalda. Tenga, por lo tanto, mucho cuidado de pregonar sus logros a los cuatro vientos, y hable siempre menos sobre su persona que sobre los demás. Es preferible pecar de modesto.

Joujou, que tú, que siempre fuiste tan débil y pequeña, hayas conseguido tan alto favor, mientras que yo hago lo imposible por mi amo, sin lograr nada de él? ¿Qué es lo que haces?"
"¿Qué es lo que hago? ¡Vaya pregunta que me haces!— replicó Joujou, con tono burlón—. Yo camino en dos patas."

FÁBULAS, IVAN KRILOFF, 1768-1844

Reste importancia a lo que hace. No demuestre nunca que está trabajando mucho. Su talento debe dar la impresión de fluir de manera natural, con una facilidad que lleve a los demás a tomarlo por un genio, no por un adicto al trabajo. Incluso cuando algo le exija mucho esfuerzo, hágalo parecer sencillo; a nadie le gusta ver sangre y sudor, que es otra forma de ostentación. Es mejor que se asombren al ver la facilidad con que usted obtiene sus logros, y no que se pregunten por qué le costarán tanto.

Sea frugal con los elogios. Podrá parecer que sus superiores nunca se cansan de que los elogien, pero el exceso de algo —incluso de algo bueno— disminuye su valor. Además, usted despertará sospechas entre sus pares. Aprenda a halagar de forma indirecta: por ejemplo, desmerezca sus propios aportes, para que la gestión de su jefe parezca más importante y eficiente.

Hágase notar. He aquí una paradoja: usted no puede exhibirse de forma demasiado descarada, y sin embargo deberá esforzarse por hacerse notar. En la corte de Luis xiv, cualquier persona a la que el rey decidiera mirar ascendía de inmediato en la escala jerárquica de la corte. Usted no tiene ninguna posibilidad de ascender si el amo no lo distingue entre los demás cortesanos. Esta tarea exige mucho arte. A veces, al principio es cuestión de hacerse ver, en el sentido literal. Preste atención a su aspecto físico y luego encuentre la forma de crear un estilo y una imagen distintivos... pero sutilmente distintivos.

Es muy sabio ser cortés; por lo tanto, es muy estúpido ser rudo. Hacerse de enemigos a través de una descortesía innecesaria y deliberada es una forma de proceder tan demente como prender fuego a la casa. Porque la cortesía es como una moneda falsa con la que es una tontería ser mezquino. Un hombre sensato será generoso en su uso... La cera, una sustancia dura y quebradiza por naturaleza, puede tornarse blanda y maleable con sólo aplicarle un poco de calor; entonces adoptará la forma que usted quiera. De la misma manera, siendo amable y cortés podrá lograr que la gente se torne maleable y sumisa, aun cuando por naturaleza sea díscola y maldispuesta. De ahí que la cortesía y la amabilidad sean para la naturaleza humana lo que el calor es para la cera.

ARTHUR SCHOPENHAUER. 1788-1860

Modifique su estilo y su lenguaje según la persona con la que esté tratando. La pseudocreencia en la igualdad —la idea de que, al hablar y actuar de la misma manera con todos, sin distinciones de rango, usted se convierte en un ejemplo de educación— es un error terrible. Quienes se ubican por debajo de usted interpretarán tal actitud como una forma de condescendencia (y

así es), y aquellos que se hallan por encima de usted se sentirán ofendidos, aunque quizá no lo admitan. Usted deberá cambiar su estilo y su forma de hablar de acuerdo con cada individuo con el que trate. Esto no es mentir, sino actuar, y la actuación es un arte, no un don de Dios. Aprenda ese arte. Esto también vale para la gran diversidad de culturas que se encuentran en la corte moderna: *nunca* dé por sentado que sus criterios de conducta y sus juicios tienen validez universal. La incapacidad de no adaptarse a otra cultura no sólo es el colmo de la barbarie, sino que lo ubica en una posición desventajosa.

Nunca sea portador de malas nuevas. El rey mata al mensajero que le trae malas noticias; es un clisé, pero contiene una gran cuota de verdad. Usted deberá hacer todo lo posible, y hasta mentir y hacer trampa, de ser necesario, para asegurarse de que la suerte que le cabe al portador de malas noticias recaiga en otros, nunca en usted. Lleve sólo buenas nuevas, y su amo se sentirá feliz cuando lo vea acercarse.

Nunca presuma de amistad o intimidad con su amo. El amo no quiere tener un subordinado amigo, sino un subordinado a secas. Nunca lo encare con tono informal o amistoso como si ambos fueran amigos: esto es algo reservado con exclusividad a *él* Si *él* decide tratarlo de ese modo, adopte una actitud de cautelosa camaradería. De lo contrario, más le vale pecar de lo opuesto, y dejar en claro la distancia que hay entre los dos.

Nunca critique directamente a quienes se hallan por encima de usted. Si bien esto parece obvio, suele haber momentos en que cierta forma de crítica es necesaria, y en que no decir nada o no dar un consejo también haría peligrar su posición. Sin embargo, deberá aprender a impartir su crítica o su consejo de la forma más indirecta y cortés posible. Piénselo dos o tres veces, hasta asegurarse de que sus palabras serán lo bastante prudentes. Es preferible ser demasiado sutil que pecar de lo contrario.

Sea frugal al pedir favores de sus superiores. Nada irrita más al superior que tener que rechazar el pedido de un subordinado, pues ello genera culpa y resentimiento. Procure pedir favores lo menos posible y sepa cuándo detenerse. En lugar de convertirse en un suplicante, siempre es mejor ganarse los favores, de modo tal que su amo se los otorgue por propia voluntad. Y lo más importante de todo: no pida favores para otros, y menos aún para un amigo.

Nunca haga bromas sobre apariencias o gustos. Un ingenio agudo y un buen sentido del humor son cualidades esenciales del buen cortesano, e incluso hay momentos en que cierto toque

vulgar puede resultar adecuado y simpático. Pero evite cualquier tipo de bromas sobre apariencias o gustos personales, dos áreas muy sensibles, sobre todo en sus superiores. No lo haga ni siquiera cuando esté lejos de ellos. Se cavará su propia fosa.

No sea el cínico de la corte. Exprese admiración por el trabajo bien hecho de los demás. Si usted no hace sino criticar sin cesar a sus pares o subordinados, algo de esas críticas se trasladará a su propia persona y lo seguirá como una nube negra adondequiera que vaya. Los demás gruñirán ante cada nuevo comentario cínico de parte de usted, y terminará por irritarlos. Al expresar una modesta admiración por los logros de los demás, usted —paradójicamente— llamará la atención sobre los suyos propios. La capacidad de manifestar admiración y grata sorpresa con un aire de sinceridad es un talento raro, casi en vías de en extinción... pero no por eso menos valorado.

Obsérvese a sí mismo. El espejo es un invento maravilloso; sin él, usted cometería grandes pecados contra la belleza y el decoro. También necesita un espejo que refleje sus acciones. A veces puede encontrarlo en otras personas, que le dicen qué ven en usted, pero no es el método más confiable. *Usted* debe ser su propio espejo y aprender a verse como lo ven los demás. ¿Actúa de forma demasiado obsequiosa? ¿Intenta con demasiado ahínco complacer a los demás? ¿Se muestra desesperado por recibir atención, dando la impresión de que está en decadencia? Obsérvese a sí mismo, y evitará cometer más de un desatino.

Controle sus emociones.AJ igual que un actor en una gran obra teatral, deberá aprender a llorar y a reír a voluntad y en el momento indicado. Deberá ser capaz tanto de disimular su ira y su frustración como fingir satisfacción y consenso. Usted debe ser el amo de su propio rostro. Denomínelo "mentir", si quiere, pero si prefiere no involucrarse en este juego y ser siempre sincero y frontal, no se queje si otros lo califican de odioso y arrogante.

Adécuese al espíritu de los tiempos. Un cierto aire reminiscente de otras épocas puede resultar encantador, siempre y cuando se remonte por lo menos veinte años; vestir a la moda de hace diez años es ridículo, a no ser que le guste desempeñar el papel de bufón del rey. Su espíritu y su forma de pensar deberán adecuarse a los tiempos, aunque éstos hieran su sensibilidad. Por otro lado, si se adelanta demasiado a su tiempo, nadie lo comprenderá. Nunca conviene destacarse demasiado en este aspecto. Lo mejor es adecuarse a los tiempos que corren.

Sea una fuente de placer. Esto es fundamental. Una característica muy obvia de la naturaleza humana es la de huir de todo lo desagradable y ofensivo, mientras que el encanto y la

promesa de disfrutar de algún tipo de placer nos atrae como la luz a las mariposas nocturnas. Conviértase usted mismo en esa luz, y ascenderá hasta la cumbre. Dado que la vida contiene tantas cosas desagradables y los placeres son bastante escasos, usted se convertirá en algo tan indispensable como el pan de cada día. Esto podrá parecer obvio, pero a menudo lo obvio es ignorado o mal apreciado.

Un hombre que conoce la corte es amo de sus gestos, de su mirada y de su rostro; es profundo, impenetrable; disimula los malos oficios, sonríe a sus enemigos, controla su irritación, disimula sus pasiones, niega sus afectos, habla y actúa contra sus sentimientos.

Jean de La Bruyére, 1645-1696

ESCENAS DE LA VIDA CORTESANA:
Hechos ejemplares y errores fatales

Escena I

Alejandro Magno, conquistador de la cuenca del Mediterráneo y del Medio Oriente hasta la India, tuvo al gran Aristóteles como tutor y mentor, y durante su corta vida se mantuvo fiel a la filosofia y las enseñanzas de su maestro. Cierta vez, Alejandro se quejó ante Aristóteles de que, durante sus largas campañas, no tenía con quién discutir sobre filosofia. En respuesta, Aristóteles le sugirió que en la próxima campaña llevara con él a Calístenes, que había sido discípulo de Aristóteles y ya poseía méritos propios como filósofo.

Aristóteles había enseñado a Calístenes las artes del cortesano, pero el joven, secretamente, las despreciaba. Creía en la filosofia pura, en las palabras sin adornos superfluos, en la verdad desnuda. Calistenes pensó que, ya que Alejandro estaba tan ávido de conocimientos, no objetaría que alguien le hablara con total franqueza. Durante una de las principales campañas de Alejandro, Calístenes habló con total franqueza demasiadas veces, y Alejandro lo mandó ejecutar.

Interpretación

En la corte, la sinceridad es el juego de los tontos. Nunca sea tan soberbio como para suponer que a su amo le interesa escuchar las criticas que usted le hace, por justas que sean.

Escena II

A partir de la dinastía Han, hace dos mil años, los estudiosos chinos recopilaron una serie de escritos denominados las *21 Historias,* que constituyen la biografia oficial de cada una de las dinastías, incluyendo historias, estadísticas, datos de censos y crónicas bélicas. Cada historia contiene también un capítulo denominado "Hechos desacostumbrados", y allí, entre terremotos e inundaciones, de vez en cuando aparecían descripciones de

cosas insólitas, como ovejas de dos cabezas, gansos que volaban hacia atrás, o estrellas que de pronto aparecían en distintos lugares del cielo. Los terremotos pudieron verificarse históricamente, pero los monstruos y los extraños fenómenos naturales habían sido insertados de forma deliberada, e invariablemente se producían en una suerte de seguidilla. ¿Qué podía significar aquello?

El emperador chino era considerado mucho más que un simple hombre; era una especie de fuerza natural. Su reino constituía el centro del universo, y todo giraba en torno de él. Encarnaba la perfección del mundo. Criticarlo a él o a cualquiera de sus acciones, habría equivalido a una crítica al orden divino. Ningún ministro ni cortesano osaba acercarse al emperador con siquiera la más leve insinuación de una advertencia. Sin embargo, los emperadores eran falibles y los reinos sufrían mucho a causa de sus errores. Insertar visiones de fenómenos extraños en las crónicas cortesanas era la única forma de hacer llegar al soberano de turno algún tipo de-advertencia. Cuando el emperador leía acerca de gansos que volaban hacia atrás y lunas que salían de su órbita, se daba cuenta de que se le estaba advirtiendo que sus acciones desequilibraban el universo y debían ser modificadas.

Interpretación

Para los cortesanos chinos, el problema de cómo aconsejar o alertar al emperador era un tema de suma importancia. A lo largo de los años, miles habían hallado la muerte por haber intentado advertir o aconsejar a su amo. Para poder hacerlo sin que sus vidas corriesen riesgos, sus críticas debían ser indirectas. Sin embargo, si eran *demasiado* indirectas quizá no fueran escuchadas o aceptadas. La solución que se encontró al fin fueron aquellas crónicas: sin identificar a una persona determinada como la fuente de la crítica, y manteniendo el consejo lo más impersonal posible, se hacía saber al emperador de la gravedad de la situación.

Hoy en día, su amo ya no es el centro del universo, pero sigue imaginando que todo gira alrededor de él. Cuando usted lo critica, él ve a la persona que lo critica y no escucha la crítica en sí misma. Al igual que los cortesanos chinos, usted deberá encontrar la forma de desaparecer detrás de sus advertencias. Utilice símbolos y otros métodos indirectos para pintar el cuadro de los problemas que se avecinan, sin arriesgar su cabeza.

Escena III

Al principio de su carrera, se le encargó al arquitecto francés Jules Mansart, por orden del rey Luis xiv, diseñar varios pequeños agregados al palacio de Versailles. Mansart diseñó un plano detallado para cada una de esas obras, asegurándose de que el diseño observara con exactitud las indicaciones de Luis xiv. Luego se los presentó a Su Majestad.

El cortesano Saint-Simon describió la técnica de Mansart en su trato con el rey de la siguiente manera: "Su habilidad particular

consistía en mostrar al rey planos que contenían alguna imperfección deliberada, a menudo relacionada con los jardines, que no eran la especialidad de Mansart. El rey, tal como Mansart esperaba, señalaba de inmediato el problema y proponía la solución correspondiente, ante lo cual Mansart exclamaba —en voz alta, para que todos lo oyeran— que él nunca habría descubierto el problema que el rey, en su genialidad, había detectado y resuelto. Demostraba de modo efusivo su admiración y afirmaba que, comparado con el rey, él no era sino un humilde discípulo". A los treinta arios de edad, y después de haber utilizado esos métodos una y otra vez con el soberano, encargaron a Mansart un prestigioso trabajo: a pesar de que era menos talentoso y tenía menos experiencia que muchos otros de los grandes arquitectos franceses, se le encomendó la ampliación general del palacio de Versailles. A partir de ese momento, Mansart fue el arquitecto del rey.

Interpretación

De joven, Mansart había observado cuántos artesanos reales, al servicio de Luis XIV, habían perdido su posición, no por falta de talento sino a causa de fatales equivocaciones en su trato con el rey. Decidido a no cometer el mismo error, Mansart se esforzó siempre por halagar la autoestima del rey y alimentar su vanidad en la forma más pública posible.

Nunca crea que su habilidad y su talento son lo único que importa. En la corte, la habilidad de un cortesano es más importante que su talento; nunca invierta tanto tiempo en sus trabajos como para dejar de lado sus habilidades sociales. Y la más grande de todas ellas es hacer que su amo parezca más talentoso que todos los que lo rodean.

Escena IV

Jean-Baptiste Isabey había llegado a ser el pintor no oficial de la corte napoleónica. Durante el Congreso de Viena, en 1814, después de que Napoleón, derrotado, había sido desterrado como prisionero a la isla Elba, los participantes del Congreso, reunidos alli para decidir el destino de Europa, invitaron a Isabey a que inmortalizara aquel encuentro histórico en un cuadro épico.

Cuando Isabey arribó a Viena, Talleyrand, el principal negociador por Francia, visitó al artista. Teniendo en cuenta el papel preponderante que desempeñaba en las deliberaciones, el estadista dijo al pintor que merecía ocupar el centro del cuadro. Isabey, muy cordialmente, accedió. Algunos días después, el duque de Wellington, principal negociador por Inglaterra, también se acercó a Isabey con un pedido similar. Isabey; siempre cortés y cordial, accedió al pedido del duque y le aseguró que él sería el foco de atención del cuadro.

De regreso en su estudio, Isabey analizó el dilema. Si le daba la posición preeminente a cualquiera de los dos hombres, podría generar un conflicto diplomático y despertar resentimientos en un

momento en que la paz y la concordia eran fundamentales para Europa.

Cuando el cuadro al fin fue exhibido, tanto Talleyrand como Wellington se sintieron honrados y satisfechos. La obra muestra un gran recinto, en el cual se encuentran reunidos diplomáticos y políticos de toda Europa. A un costado del cuadro se ve al duque de Wellington al entrar en el salón, y todos los ojos que se vuelven hacia él: es el "centro" de atención. Y en el centro mismo del cuadro, se encuentra sentado Talleyrand.

Interpretación

A menudo resulta difícil satisfacer al amo, pero satisfacer a dos amos en una misma ocasión exige la genialidad de un gran cortesano. Este tipo de dilema es muy común en la vida de un cortesano: al dar toda la atención a un amo, se malquista con el otro. Es necesario encontrar la forma de navegar entre Escila y Caribdis sin naufragar, y aprender a moverse con habilidad entre dos fuegos. Todos sus amos deben terminar satisfechos. Evite suscitar el resentimiento de uno al complacer al otro.

Escena V

George Brummell, conocido también como el Hermoso Brummell, se destacó, a fines del siglo xvüi, por su suprema elegancia, la costumbre de usar hebillas en el calzado (moda que pronto adoptaron todos los *dandies)* y por su habilidad con las palabras. Su casa en Londres *era el* sitio de moda de la ciudad, y Brummell era la autoridad en todo lo relacionado con la moda. Si él criticaba el calzado de alguien, esa persona se deshacía de inmediato de tales zapatos y compraba unos iguales a los que usaba Brummell. Perfeccionó el arte de atar el corbatín; se decía que Lord Byron pasó más de una noche frente al espejo, tratando de descubrir el secreto de los nudos perfectos de Brummell.

Uno de los más grandes admiradores de Brummell fue el Príncipe de Gales, que se consideraba un hombre muy atento a la moda. Incluido en la corte del príncipe (y cobrando una pensión real), Brummell pronto se sintió tan seguro de su autoridad, que solía bromear acerca del sobrepeso del príncipe, a quien solía llamar "Big Ben". Dado que una silueta espigada constituía una cualidad importante para un *dandy,* aquello resultaba una crítica durísima- Cierta vez, durante una cena, cuando el servicio de la mesa se demoró un tanto, Brummell le dijo al príncipe: "Haga sonar la campana, Big Ben". El príncipe hizo sonar la campana, pero cuando el *valet* se presentó, le ordenó que acompañara a Brummell a la puerta y no le permitiera nunca más la entrada en el palacio.

A pesar de haber caído en desgracia ante el príncipe, Brummell siguió tratando a todo el mundo con la misma arrogancia. Sin el patrocinio del Príncipe de Gales, pronto contrajo terribles deudas; aun así conservó sus modales insolentes, y todos fueron dejándolo de lado. Murió en la más absoluta pobreza, solo y abandonado.

Interpretación

La pizante ingeniosidad del Hermoso Brummell fue una de las cualidades que el Príncipe de Gales más apreciaba en él. Pero ni siquiera Brummell, el árbitro de la elegancia y del buen gusto en el vestir, pudo salir impune cuando osó bromear sobre la apariencia física del príncipe, y en su propia cara. Nunca haga bromas acerca de la obesidad de alguien, ni siquiera de manera indirecta, y mucho menos si se trata de su amo. Los hospicios para indigentes, a lo largo de la historia, se han llenado con quienes hicieron ese tipo de bromas a costa de sus amos.

Iscena VI

El papa Urbano viti quería que lo recordaran por su habilidad poética, la cual, por desgracia, era mediocre, en el mejor de los casos. En 1629, el duque Francesco d'Este, que conocía las pretensiones literarias del pontífice, designó al poeta Fulvio Testi como su embajador ante el Vaticano. Una de las cartas de Testi, dirigida al duque, revela con claridad cuán acertada fue su designación: "Una vez finalizado nuestro diálogo, me arrodillé ante el Papa para despedirme, pero Su Santidad me hizo una señal y se dirigió hacia otro aposento, en el cual duerme, y, al llegar a una pequeña mesa, recogió una pila de papeles. Se volvió hacia mí con una sonrisa y me dijo: 'Quisiera que Su Señoría escuchara algunas de mis composiciones; y de inmediato me leyó dos larguísimas odas pindáricas, una en honor a la Santísima Virgen y la otra dedicada a la condesa Matilde'".

No sabemos con exactitud qué le parecieron a Testi esos largos poemas, ya que, para él habría sido muy arriesgado manifestar abiertamente su opinión, incluso en una carta. Pero continuó así su informe: "Adecuándome a su humor, comenté cada una de las líneas con los elogios propios de la ocasión y, tras haber besado los pies a Su Santidad en agradecimiento a tan desacostumbrado signo de benevolencia [permitirle escuchar sus poemas], me retiré". Algunas semanas después, cuando el duque en persdna visitó al Papa, recitó versos completos de los poemas del pontífice, y los elogió lo suficiente como para que el Papa se mostrara "fuera de sí de júbilo."

Interpretación

En cuestiones de gusto personal, no tema mostrarse demasiado obsequioso con su amo. El gusto personal es uno de los aspectos más sensibles del amor propio; nunca impugne o cuestione el gusto de sus superiores: ellos escriben poesías sublimes, visten de manera impecable y sus modales son un modelo para todos.

Escena VII

Cierta tarde, en la antigua China, Chao, soberano de Han desde 258 hasta 333 a.C., bebió demasiado y se quedó dormido en los jardines del palacio. El custodio de la corona, cuya única tarea consistía en cuidar de los adornos que lucía el soberano en la

cabeza, pasó por los jardines y vio a su amo dormido, sin abrigo. Como hacía frío, el custodio de la corona lo cubrió con su propio abrigo y se retiró.

Cuando Chao despertó y se vio cubierto con aquel abrigo, preguntó a sus lacayos: "¿Quién puso otro abrigo sobre mi cuerpo?" "El custodio de la corona", le réspondieron. De inmediato el Rey llamó al custodio oficial de sus abrigos y lo hizo castigar por descuidar sus obligaciones. También llamó al custodio de la corona, a quien mandó decapitar.

Interpretación

No exceda sus límites. Haga lo mejor posible todo lo que le hayan asignado, pero nunca haga más. Creer que hacer más es hacer mejor, constituye un error muy común. Nunca demuestre que se está esforzando demasiado, pues dará la impresión de estar encubriendo alguna deficiencia. Realizar una tarea que nadie le ha pedido vuelve sospechosa a la gente. Si usted es el custodio de la corona, sea custodio de la corona. Guárdese su exceso de energía para los momentos en los que no se encuentra en la corte.

Escena VIII

Cierto día, para pasar el rato, el pintor renacentista italiano Fra Filippo Lippi (1406-1469) y algunos amigos salieron a navegar en un pequeño bote de vela por las cercanías de Ancona. Allí los capturaron dos galeones moros, que los llevaron, encadenados, hasta Berbería, donde los vendieron como esclavos. Durante dieciocho meses Filippo trabajó allí, sin esperanza alguna de regresar a Italia.

En varias ocasiones vio pasar a su lado al hombre que lo había comprado, y un buen día decidió hacer un retrato de ese sujeto, utilizando un trozo de carbón del fogón. Aún encadenado, Filippo dibujó, sobre una pared blanca,un retrato de cuerpo entero de su amo, con sus elegantes vestimentas moras. El hombre pronto se enteró, porque en esa parte del mundo nunca antes se había visto semejante habilidad para el dibujo; parecía un milagro, un verdadero don de los dioses. Tanto le gustó el retrato, que le concedió la libertad a Filippo y lo empleó en su corte. Todos los hombres importantes de la costa de Berbería acudieron a admirar los magníficos retratos en color que Fra Filippo ejecutaba y al final, en gratitud por los honores de que había sido objeto al tener a un artista tan destacado en su corte, el amo lo devolvió, sano y salvo, a Italia.

Interpretación

Todos los que trabajamos para otros hemos sido, de algún modo, capturados por piratas y vendidos como esclavos. Pero, al igual que Fra Filippo (aunque quizás en menor grado), todos poseemos algún don, algún talento, la habilidad de hacer algo mejor que los demás. Obsequie ese taléento a su amo, y de inmediato ascenderá por encima de los demás cortesanos. De ser necesario, permita que sea él quien coseche los elogios, dado que sólo será algo temporario. Utilícelo como un escalón o un trampolín, como un

medio para demostrar sus talentos, y con el tiempo, comprar su libertad.

Escena IX

Alfonso 1 de Aragón tuvo una vez un servidor que, cierto día, le dijo que la noche anterior había tenido un sueño extraño; en que el rey le obsequiaba armas, caballos y ropas. A Alfonso, hombre noble y generoso, le pareció divertido convertir el sueño en realidad, y dio a su siervo exactamente lo que éste había soñado.

Poco tiempo después, el mismo siervo le dijo al rey que había tenido otro sueño, en el cual Alfonso le obsequiaba una pila considerable de florines de oro. El rey sonrió y dijo: "De aquí en adelante no creas en los sueños, porque mienten".

Interpretación

Con el tratamiento que dio al primer sueño de su siervo, Alfonso mantuvo el control de la situación. Al convertirlo en realidad, demostró un poder casi divino, con cierto toque de humor. En el segundo sueño, sin embargo, toda apariencia mágica se había desvanecido: no era sino una tosca manipulación por parte del siervo. Por lo tanto, nunca pida demasiado y sepa cuándo detenerse. Dar es privilegio del amo: dar lo que él quiere y cuando él quiere, sin que lo obliguen o le insistan. No le dé la oportunidad de rechazar su pedido. Es mejor obtener favores a través de sus méritos, de modo tal que se los otorguen sin que usted pida nada.

Escena X

El gran pintor y paisajista inglés J. M. W. Turner (1774-1851) era conocido por su manera de usar el color, pues lograba una intensa luminosidad y una extraña iridiscencia. El color de sus cuadros era tan llamativo que otros artistas evitaban que la obra de Turner se exhibiera junto a la de ellos, ya que de manera inevitable hacía parecer opacas las pinturas que la rodeaban.

El pintor Sir Thomas Lawrence tuvo, en cierta oportunidad, la desgracia de ver una de las obras maestras de Turner, *Cologne,* entre dos de sus propias obras. Lawrence se quejó amargamente al dueño de la galería de arte, que no encontró solución a su reclamo; al fin y al cabo, algún cuadro debía ubicarse junto al de Turner. Pero Turner se enteró de la queja de Lawrence y, antes de que se abriera la exposición al público, atenuó el luminoso dorado del cielo en *Cologne,* tornándolo tan apagado como los colores de las obras de Lawrence. Un amigo de Turner, que vio el cuadro retocado, se acercó al artista con expresión horrorizada: "¿Qué le has hecho a tu cuadro?", exclamó. "El pobre Lawrence estaba tan desdichado, que quise hacer algo por él —fue la respuesta de Turner—. Además, sólo le puse un poco de negro de humo. Después de la exposición lb limpiaré."

Interpretación

Muchas de las angustias del cortesano se originan en el amo,

fuente de muchos peligros. Pero es un error pensar que el amo es la única persona que puede influir sobre nuestra suerte. Nuestros pares y subordinados también desempañan papeles importantes. Una corte es un vasto hervidero de resentimientos, temores y profundas envidias. Usted deberá intentar aplacar a todos aquellos que en algún momento pudieran llegar a perjudicarlo, desactivando resentimientos y envidias y desviando la hostilidad hacia otras personas.

Turner, un eminente cortesano, sabía que su fama y su buena fortuna dependían tanto de sus colegas pintores como de sus *marehands y* sus clientes. !Cuántos grandes han sido destruidos por colegas envidiosos! Es mejor mitigar temporariamente el propio brillo, que caer víctima de las flechas de la envidia.

Escena XI

Winston Churchill era un pintor aficionado, y después de la Segunda Guerra Mundial sus cuadros se convirtieron en objetos de colección. El editor estadounidense Henry Luce, fundador de las revistas *Time y Life,* tenía uno de los paisajes de Churchill colgado en su oficina privada, en Nueva York.

Durante una gira por los Estados Unidos, Churchill visitó a Luce en su oficina y los dos contemplaron juntos la obra. El editor observó: "Es un hermoso cuadro, pero creo que necesitaría algo en primer plano... una oveja, por ejemplo". Para gran horror de Luce, al día siguiente la secretaria de Churchill llamó al editor y le pidió que enviara el cuadro a Inglaterra. Luce lo hizo, preocupado y convencido de haber ofendido al ex primer ministro. Sin embargo, unos días después el cuadro le fue devuelto, aunque con una ligera modificación: ahora, en primer plano, había una oveja pastando plácidamente.

Interpretación

En fama y trayectoria, Churchill se situaba muy por encima de Luce, pero éste no dejaba de ser un hombre muy poderoso de modo que supongamos que ambos se encontraban en un cierto plano de igualdad. Sin embargo, uno se pregunta: ¿qué podía temer Churchill de un editor estadounidense? ¿Por qué habría de inclinarse ante las críticas de un diletante?

Una corte —en este caso, todo eLmundo de los diplomáticos y los hombres de Estado, y también los periodistas que los cortejan— es un sitio de dependencia mutua. Es poco inteligente insultar u ofender el gusto de los poderosos, aun cuando se hallen por debajo de nosotros o sean nuestros pares. Cuando un hombre como Churchill acepta las críticas de un hombre como Luce, demuestra que es un cortesano sin par. (Quizá su modificación del cuadro fue también un acto de cierta condescendencia, pero lo hizo de forma tan sutil que Luce no lo consideró una ofensa.) Imite a Churchill: agregue la oveja al cuadro. Siempre es beneficioso mostrarse como un cortesano dócil y humilde, aun cuando no se esté sirviendo a un amo.

EL DELICADO JUEGO DEL CORTEJO: UNA ADVERTENCIA

Talleyrand fue el prototipo del cortesano consumado, sobre todo en lo relativo a servir a su amo, Napoleón. Cuando los dos hombres recién comenzaban a conocerse, Napoleón dijo una vez, como al pasar: "Uno de estos días iré a almorzar a su casa". Talleyrand poseía una casa en Auteuil, en los suburbios de País. " Encantado, *mon général*—respondió el ministro—. Y, dado que mi casa está cerca del Bois de Boulogne, por la tarde podrá entretenerse practicando tiro."

"No me gusta practicar tiro —contestó Napoleón—, pero me encanta cazar. ¿En el Bois de Boulogne hay jabalíes?" Napoleón era oriundo de Córcega, donde la caza del jabalí era uno de los deportes más importantes. Al preguntar si había jabalíes en un parque parisiense, quedaba como un aldeano rústico, carente de cultura ciudadana. Talleyrand no se echó a reír pero no pudo resistir la tentación de gastar una broma al hombre que era ahora su jefe político, aunque no su superior en sangre y alcurnia, dado que Talleyrand provenía de una antigua familia de aristócratas. A la pregunta de Napoleón simplemente contestó: "Quedan muy pocos, *mon général,* pero me atrevo a decir que logrará encontrar al menos uno".

Se convino que Napoleón llegaría a la casa de Talleyrand a las siete de la mañana del día siguiente. La "caza del jabalí" se realizaría por la tarde. Durante toda la mañana, el general, muy excitado, no hizo sino hablar de la caza del jabalí. Entre tanto, Talleyrand, en secreto, había enviado a sus sirvientes al mercado, con órdenes de comprar dos enormes cerdos negros y llevarlos al parque.

Después del almuerzo, los cazadores y sus perros se dirigieron al Bois de Boulogne. A una disimulada señal de Talleyrand, los sirvientes soltaron a uno de los cerdos. "Veo un jabalí", gritó Napoleón con alegría; montó a caballo y se lanzó tras la presa. Talleyrand se mantuvo en la retaguardia. Al cabo de más de una hora de galopar por el parque, al fin capturaron al "jabalí". Sin embargo, en el momento del triunfo, uno de los ayudantes de Napoleón, que sabía que aquel animal no podía ser un jabalí y temía que el general quedara en ridículo una vez que la historia se difundiera, se le acercó y le dijo: "Su Excelencia, por supuesto, habrá notado que esto no es un jabalí sino un cerdo".

Furioso, Napoleón se dirigió al galope hacia la casa de Talleyrand. Comprendió que sería blanco de muchas bromas y que enfurecerse con Talleyrand sólo lo haría quedar más en ridículo aún.

Le convenía tomar el incidente con humor. Sin embargo, no logró ocultar demasiado bien su fastidio.

Talleyrand intentó calmar el herido amor propio del general. Le pidió que todavía no regresara a París, que valía la pena volver al parque para cazar. En el Bois de Boulogne solía haber gran cantidad de conejos silvestres, y la caza de estos animales había sido el pasatiempo preferido de Luis xvi. Talleyrand hasta le

ofreció a Napoleón prestarle un juego de rifles que habían pertenecido a Luis xvi. Tras muchos elogios y halagos, consiguió que Napoleón, una vez más, aceptara salir de caza.

Al caer la tarde, el grupo se dirigió al parque. En el camino, Napoleón le dijo a Talleyrand: "Yo no soy Luis xvI; estoy seguro de que no mataré un solo conejo". Sin embargo, aquella tarde había gran cantidad de conejos en el parque. Napoleón mató al menos cincuenta, y su humor pasó del enojo a la satisfacción. Al final de la cacería, el mismo ayudante se le acercó para susurrarle al oído: "A decir verdad, Su Excelencia, temo que éstos no son conejos silvestres. Sospecho que el tramposo de Talleyrand ha vuelto a gastarnos una broma". (Estaba en lo cierto: Talleyrand había enviado otra vez a sus sirvientes al mercado, para que compraran docenas de conejos y luego los soltaran en el Bois de Boulogne.)

Napoleón volvió a montar de inmediato y partió al galope; esta vez regresó directamente a París. Más adelante amenazó a Talleyrand y le advirtió que no le contara a nadie lo sucedido en el parque, pues si él se convertía en el hazmerreír de todo París, su ministro habría de pagarlo muy caro.

Pasaron seis meses hasta que Napoleón volvió a confiar en Talleyrand, pero nunca le perdonó por completo aquella humillación.

Interpretación

Los cortesanos son como los magos: juegan sutilmente con las apariencias y sólo dejan ver a los demás lo que ellos quieren que vean. Entre tanto engaño y manipulación, resulta esencial que usted impida que los demás detecten sus trampas y sus trucos.

Talleyrand era el Gran Prestidigitador de la Corte y, de no haber sido por el ayudante de Napoleón, quizás habría logrado complacer a su amo y al mismo tiempo divertirse a su costa. Pero el cortejo es un arte sutil, y un detalle que se haya pasado por alto o un error inadvertido pueden arruinar el mejor truco. Nunca se arriesgue a ser descubierto en sus maniobras. Nunca permita que la gente descubra sus tretas. Si esto sucede, de inmediato dejarán de considerarlo un hábil cortesano y lo condenarán por tosco y detestable. Éste es un juego muy delicado: dedique la máxima atención al modo de cubrir sus huellas, y nunca permita que su amo lo desenmascare.

LEY Nº

25

PROCURE RECREARSE PERMANENTEMENTE

CRITERIO

No acepte los papeles que la sociedad le ha endilgado. Fórjese una nueva identidad que atraiga la atención y nunca aburra al público. Sea el dueño de su propia imagen, en lugar de permitir que otros la definan por usted. Incorpore elementos dramáticos en sus gestos y acciones públicas, y su poder se verá reforzado y su personalidad crecerá en forma asombrosa.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

Julio César hizo su primer impacto importante en la sociedad romana en el año 65 a.C., cuando asumió el cargo de edil, el funcionario encargado de la distribución de granos y de los juegos públicos. Comenzó a captar la atención del pueblo al montar una serie de espectáculos oportunos y bien organizados; cacerías de fieras salvajes, exhibiciones de gladiadores, concursos teatrales. En más de una ocasión financió esas actitudes de su propio bolsillo. Para el pueblo, Julio César quedó indeleblemente vinculado con esas atracciones. A medida que fue ascendiendo hasta alcanzar la posición de cónsul, su popularidad entre las masas le sirvió como basamento para su poder. Se había creado la imagen del gran hombre de los espectáculos públicos.

En el año 49 a.C., Roma se hallaba al borde de la guerra civil entre dos líderes rivales: César y Pompeyo. En el apogeo de la crisis, César, adicto a las artes escénicas, asistió a una función teatral, y después, ensimismado en sus pensamientos, se dirigió en medio de la oscuridad hacia su campamento, situado junto al Rubicón, el río que separaba a Italia de Galia, donde había estado de campaña. Llevar a su ejército de regreso a Italia, cruzando el Rubicón, significaría el comienzo de una guerra con Pompeyo.

César presentó las alternativas ante su estado mayor, y defendió cada opción como un actor en escena, un verdadero precursor de Hamlet. Por último, para finalizar su soliloquio, señaló hacia una figura ubicada junto a la orilla del río —un soldado muy alto que hizo sonar su trompeta y luego comenzó a cruzar el puente sobre el Rubicón— y les dijo: "Aceptemos esto como una señal de los dioses y sigamos el camino que ellos nos indican, en venganza contra nuestros traicioneros enemigos. La suerte está echada". César habló de modo teatral y dramático, gesticulando en dirección al río y mirando a los hombres directamente a los ojos. Sabía que sus generales vacilaban en darle apoyo, pero su oratoria les hizo sentir el dramatismo de la situación y la necesidad de aprovechar la oportunidad. Un discurso más prosaico jamás habría surtido el mismo efecto. Los generales se plegaron a su causa; César y su ejército cruzaron el Rubicón y al año siguiente derrotaron a Pompeyo, tras lo cual César se constituyó en dictador de Roma.

En sus campañas militares, César siempre interpretó su papel de líder con gran vigor. Era un jinete tan consumado como cualquiera de sus soldados, y se vanagloriaba de superarlos en coraje y resistencia. Se lanzaba a la batalla montado en el caballo más grande y fuerte, a fin de que sus soldados pudiesen verlo aun en el fragor del combate, y los instaba a avanzar; se ubicaba siempre en el centro de la acción, como un símbolo divino de poder y un modelo que todos debían imitar. De todos los ejércitos de Roma, el de César fue el más devoto y leal a su líder. Sus soldados, al igual que el pueblo que había asistido a sus espectáculos, terminaron por identificarse con él y con su causa.

El hombre que intenta hacer su fortuna en esta antigua capital del mundo [Roma] debe ser un camaleón capaz de reflejar los colores de la atmósfera que lo rodea, un Proteo capaz de adoptar todas las formas imaginables. Debe ser maleable, flexible, insinuante, íntimo, inescrutable, a menudo ruin, a veces insincero, a veces pérfido, ocultar siempre parte de su conocimiento, utilizar un solo tono de voz, ser paciente, perfecto dueño de su semblante, frío como el hielo cuando cualquier otro hombre sería todo fuego. Y si por desgracia no es religioso —algo muy común en un alma que cumple con los requisitos arriba mencionados—, debe tener la religión en la cabeza, es decir, en el rostro, en los labios, en los modales. Si es un hombre sincero, deber sufrir en silencio el saber que es un hipócrita consumado. El hombre cuyo espíritu detestara una vida semejante debiera abandonar Roma y buscar su fortuna en otra parte. No sé si estoy elogiándome o disculpándome, pero de todas esas cualidades yo poseía sólo una: la flexibilidad.

MEMOIRS,
GIOVANNI CASANOVA, 1725-1798

Después de la derrota de Pompeyo, los entretenimientos resurgieron en gran escala. Nunca antes se había visto algo semejante en Roma. Las carreras de cuadrigas se tornaron aún más espectaculares, y más dramáticas las luchas entre gladiadores, ya que César organizaba luchas a muerte entre la nobleza romana. Montó enormes batallas navales ficticias en un lago artificial. En todas las plazas romanas se representaban obras teatrales.

Se construyó un gigantesco teatro nuevo en las laderas de la Roca Tarpeya. Desde todo el imperio llegaban multitudes para presenciar los espectáculos; los caminos que conducían a Roma estaban flanqueados por las carpas de los visitantes. Y en el año 45 a.C., tras planear su entrada en la ciudad de modo tal que impresionara y sorprendiera al máximo, César llevó a Roma a Cleopatra, después de su campaña egipcia, y puso en escena atracciones públicas aún más extravagantes.

Todo esto era mucho más que un mero medio de entretener a las masas; esos espectáculos realzaban el carácter público de César y sobredimensionaban su figura. César era el artífice y dueño de su imagen pública, y la tenía presente en todo momento. Cuando aparecía ante las masas, vestía sus túnicas púrpuras más deslumbrantes. No toleraba que nadie le hiciera sombra. Era notoriamente vanidoso en cuanto a su aspecto físico; se decía que una de las razones por las cuales disfrutaba que el Senado y la gente le rindieran honores era que en esas ocasiones podía llevar en la cabeza una corona de laureles que disimulaba su calvicie. César era un maestro de la oratoria. Sabía hablar mucho sin decir nada e intuía cuál era el momento exacto para concluir un discurso de modo de obtener el máximo efecto. Nunca dejaba de producir alguna sorpresa en sus apariciones públicas: un anuncio inesperado que intensificaba el clima dramático.

Inmensamente popular entre el pueblo romano, César era odiado y temido por sus rivales. Durante los idus de marzo —el 15 de marzo— del año 44 a.C., un grupo de conspiradores, encabezados por Bruto y Casio, lo rodeó en el Senado y lo asesinó a puñaladas. Pero aun en su agonía César mantuvo el sentido de lo dramático. Se tapó el rostro con la parte superior de la túnica y se envolvió las piernas eon la parte inferior de su vestimenta, de modo que murió decentemente cubierto. Y, según el historiador romano Suetonio, sus últimas palabras, dirigidas a su ex amigo Bruto cuando éste estaba a punto de asestarle una segunda puñalada, las pronunció en griego, como si las hubiese ensayado para el final de una obra teatral: "¿También tú, hijo mío?".

Interpretación

El teatro romano era un espectáculo para las masas, al que asistían multitudes inimaginables hoy en día. En enormes

recintos, el público se entretenía con comedias estridentes o se conmovía con grandes tragedias. El teatro parecía contener la esencia de la vida, en forma dramática y concentrada. Al igual que un ritual religioso, ejercía una poderosa e instantánea atracción en el hombre común.

Julio César fue quizá la primera figura pública en la historia en comprender la relación fundamental entre poder y teatro. Ello se debía a su obsesivo interés por todo lo teatral. Sublimó ese interés convirtiéndose él mismo en actor y director del escenario mundial. Pronunciaba sus frases como si formaran parte de un guión; gesticulaba y se movía entre las multitudes teniendo siempre presente cómo lo veía el público. Incorporaba elementos de sorpresa en su repertorio, daba un énfasis dramático a sus discursos, escenificaba todas sus apariciones públicas. Sus gestos eran ampulosos y elocuentes, para que el pueblo los comprendiera al instante. Llegó a ser inmensamente popular.

César estableció el ideal para todos los líderes y hombres de poder. Al igual que él, usted debe aprender a magnificar sus actos mediante técnicas dramáticas como la sorpresa, el suspenso, la generación de simpatía y la identificación simbólica. Además, igual que César, debe tener constante conciencia, de su público: qué cosas agradan y qué cosas aburren a los demás. Deberá ubicarse siempre en el centro de la escena, llamar la atención y nunca permitir que lo releguen a un segundo plano.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

En 1831, la joven Aurore Dupin Dudevant dejó a su esposo y a su familia en el interior del país y se trasladó a París. Quería ser escritora; sentía que el matrimonio era peor que una prisión, ya que no le permitía ni tiempo ni libertad para perseguir su pasión. En París establecería su independencia y se ganaría la vida como escritora.

Sin embargo, poco después de llegar a la capital francesa, Dudevant debió enfrentar muy crudas realidades. Para gozar de cierto grado de libertad en París, hacía falta dinero. En aquel tiempo, una mujer sólo podía obtener dinero mediante el matrimonio o la prostitución. Ninguna había siquiera intentado ganarse la vida como escritora. Las mujeres de la época escribían como pasatiempo, mantenidas por sus esposos o beneficiarias de una herencia. De hecho, la primera vez que Dudevant mostró sus escritos a un editor, éste le contestó: "Debería hacer bebés, señora, no literatura".

Era evidente que Dudevant había viajado a París para intentar lo imposible. Sin embargo, al final recurrió a una estrategia que le permitió lograr lo que ninguna otra había logrado antes: la estrategia de recrearse por completo y forjarse una imagen pública de su propia invención. Antes de ella, otras escritoras se habían visto obligadas a aceptar un papel predeter-

minado: el de artistas de segunda categoría que escribían básicamente para las mujeres. Dudevant decidió que, ya que debía interpretar un papel, revertiría el juego: haría el papel de hombre.

En 1832, un editor aceptó su primera novela importante, *Indiana.* Dudevant había optado por publicarla bajo un seudónimo, "George Sand", de modo que todo París supuso que aquel nuevo e interesante escritor era un hombre. Dudevant ya acostumbraba usar ropa de hombre antes de crear a "George Sand" (las camisas masculinas y los pantalones de montar le resultaban más cómodos que la ropa de mujer); ahora, como figura pública, exageró aquella imagen. Agregó a su vestuario largos gabanes de hombre, sombreros grises, pesadas botas y elegantes corbatines. Fumaba cigarros y en su conversación se expresaba como un hombre, sin temer dominar el diálogo o utilizar expresiones fuertes.

El extraño escritor "masculino/femenino" fascinó al público, y, a diferencia de otras escritoras, Sand fue aceptada en el grupo de los varones artistas. Bebía y fumaba con ellos, y hasta tuvo amoríos con los artistas más famosos de Europa: Musset, Liszt y Chopin. Era ella quien iniciaba el cortejo y también quien los abandonaba, según su antojo.

Quienes conocían a Sand comprendían que el personaje masculino que interpretaba la protegía de los inquisitivos ojos del público. Para el mundo, disfrutaba desempeñando su parte al máximo; en privado, seguía siendo ella misma. También se dio cuenta de que el personaje de "George Sand" podía agotarse o tornarse predecible, de manera que, para evitarlo, de vez en cuando modificaba en forma dramática la personalidad que se había inventado; en lugar de vivir aventuras sentimentales con hombres famosos, incursionó en la política, encabezando manifestaciones e inspirando revueltas estudiantiles. Nadie dictaría limites al personaje que había creado. Mucho después de su muerte, y cuando casi todos han dejado de leer sus novelas, la magnificencia teatral de su personaje continúa fascinando e inspirando.

Interpretación

A lo largo de toda la vida pública de George Sand, sus conocidos y los artistas que la frecuentaban tenían la impresión de hallarse en presencia de un hombre. Pero en sus diarios personales y ante sus amigos íntimos, como Gustave Flaubert, ella confesaba que no sentía el menor deseo de ser hombre, sino que desempeñaba ese papel para el consumo público. Lo que en realidad deseaba era el poder necesario para determinar su propio carácter y dirigir su propia vida. Rechazaba los límites que la sociedad le imponía como mujer. Siendo ella misma le resultó imposible acceder al poder y a la fama. Por lo tanto, creó un personaje que podía adaptar a su antojo, una persona que atraía la atención y le confería presencia.

Comprenda que el mundo quiere asignarle un papel en la vida. Y una vez que usted haya aceptado ese papel, estará condenado. Su poder queda limitado a lo que se le permite al papel que ha elegido o que lo han obligado a adoptar. Un actor, en cambio, interpreta muchos papeles. Disfrute de ese poder; si no está a su alcance, al menos fórjese una nueva identidad, de su propia creación, que no tenga límites prefijados por un mundo envidioso y resentido. Éste es un acto de desafío casi prometeico: lo convierte en responsable de su propia creación.

Su nueva identidad lo protegerá del mundo, precisamente porque no es "usted", sino un disfraz que se pone y se quita. Usted no tiene por qué tomar nada en forma personal. Y su nueva identidad lo distingue y diferencia, le otorga una presencia teatral. Quienes están ubicados en los últimos asientos de la sala pueden verlo y oírlo. Quienes ocupan las primeras filas de platea admiran su audacia.

¿Acaso la gente, en sociedad, no habla de un hombre diciendo que es un gran actor? Con esto no se refieren a lo que el hombre siente, sino al hecho de que se destaca en la simulación, aun cuando no sienta nada.
Denis Diderot, 1713-1784

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Las características con las que usted parece haber nacido no necesariamente son lo que usted es; más allá de las que ha heredado, sus padres, sus amigos y sus pares lo han ayudado a modelar su personalidad. La prometeica tarea de los poderosos consiste en asumir el control de ese proceso, dejar de permitir que los demás ejerzan la capacidad de limitar y modelar. Recréese y conviértase en un personaje de poder. Trabajar sobre usted mismo, como lo hace el artista con la arcilla, debe ser una de sus principales y más gratificantes tareas en la vida. Eso lo torna, en esencia un artista, un artista que se crea a sí mismo.

En realidad, la idea de autocreación proviene del mundo del arte. Durante miles de años, sólo los reyes y los más altos cortesanos tenían la libertad de modelar su imagen pública y determinar su propia identidad. De forma similar, sólo los reyes y los aristócratas más acaudalados podían ver reflejada su propia imagen en obras de arte y modificarla de manera deliberada. El resto de la humanidad desempeñaba el limitado papel que la sociedad les exigía y tenía poca conciencia de sí.

Un cambio en esta situación puede detectarse en el cuadro *Las Meninas,* de Velázquez, pintado en 1656. **El** artista aparece-a la izquierda de la tela, parado delante de una pintura aún inconclusa, situada de modo tal que no podemos verla. Junto al artista hay una princesa, sus asistentes y uno de los enanos de la corte, todos los cuales lo observan trabajar. La gente que posa para el cuadro tampoco es directamente visible, pero podemos

verla reflejada, muy pequeña, en un espejo dispuesto en la pared del fondo: el rey y la reina de España, que deben de estar sentados en algún lugar del primer plano, fuera del cuadro real.

Esta obra representa un dramático cambio en las dinámicas del poder y en la capacidad de determinar la propia posición dentro de la sociedad. Porque Velázquez, el artista, ocupa en el cuadro una posición mucho más prominente que el rey y la reina. En cierto sentido, es más poderoso que ellos, dado que es él quien controla la imagen, la imagen *de los reyes.* Velázquez ya no se veía como el artista esclavo y dependiente. Se había recreado en un hombre de poder. Y, en efecto, los primeros en jugar abiertamente con su imagen en nuestra sociedad occidental, más allá de los aristócratas, fueron los artistas y los escritores y, más tarde, los *dandies y* los bohemios. Hoy en día, el concepto de la autocreación se ha filtrado poco a poco en el resto de la sociedad y se ha convertido en un ideal al que aspirar. Lo mismo que Velázquez, usted deberá reclamar el poder de determinar su posición en el cuadro y de crear su propia imagen.

El primer paso del proceso de autocreación es el de tomar conciencia de usted mismo como actor y controlar su apariencia y sus emociones. Como dijo Diderot, el mal actor es aquel que siempre es sincero. Las personas que muestran su corazón en sociedad resultan cansadoras y fastidiosas. A pesar de su sinceridad, cuesta tomarlas en serio. Quienes lloran en público podrán generar una compasión temporaria, pero la compasión pronto se convierte en burla e irritación cuando sentimos que esos individuos lloran para llamar la atención, y una parte maligna de nuestra personalidad desea negarles tal satisfacción.

Los buenos actores se controlan mucho mejor. Saben *simular* sinceridad, pueden producir a voluntad una lágrima o una mirada compasiva, pero no tienen necesidad de sentirlo. Transmiten las emociones de forma tal que los demás las comprendan. Ningún gobernante o líder sería capaz de desempeñar su papel si todas las emociones que muestra en público debieran ser reales. Así que aprenda a autocontrolarse. Adquiera la maleabilidad de un actor, capaz de modelar su rostro de acuerdo con la emoción que el momento o las circunstancias requieran.

El segundo paso del proceso de autocreación es una variante de la estrategia de George Sand: la creación de un personaje memorable, que concite la atención, que se destaque de entre los demás actores del escenario. Ése era el juego de Abraham Lincoln. Sabía que el sencillo y llano hombre de campo era un tipo de presidente que los Estados Unidos nunca habían tenido pero que a los ciudadanos les encantaría elegir. Aunque muchas de esas cualidades le surgían de modo natural, además las enfatizaba: el sombrero, la vestimenta, la barba. (Antes de él, ningún presidente estadounidense había usado barba.) Lincoln fue también el primer presidente que utilizó fotografías para difundir su imagen, con lo cual contribuyó a crear el icono del "presidente campesino".

Sin embargo, una buena obra teatral requiere más que una apariencia interesante y un único momento de lucimiento. Es algo que se va desarrollando a través del tiempo. El ritmo y el momento oportuno son fundamentales. Y uno de los elementos más importantes del ritmo de un drama es el suspenso. Los actos de Houdini, por ejemplo, en los que se libraba de las más complejas ataduras podían llevarse a cabo en pocos segundos, pero él los prolongaba durante varios minutos para hacer transpirar al público.

La clave de mantener en vilo al público radica en hacer que los hechos se desarrollen con lentitud, para acelerarlos luego en el momento indicado, de acuerdo con un esquema y un ritmo que usted controla a la perfección. Los grandes gobernantes, desde Napoleón a Mao Tse-tung, han utilizado ese ritmo teatral para sorprender y distraer a su público. También Franklin Delano Roosevelt comprendió la importancia de poner en escena los acontecimientos políticos de acuerdo con un orden y un ritmo determinados.

En el momento de su elección presidencial, en 1932, los Estados Unidos se hallaban inmersos en una terrible crisis económica. Los Bancos sufrían colapsos a un ritmo alarmante. Poco después de ganar las elecciones, Roosevelt se sumergió en una especie de retiro. No habló sobre sus planes ni sobre las designaciones para su gabinete. Incluso se negó a reunirse con el presidente en ejercicio, Herbert Hoover, para discutir la transición. En enero de 1933, el mes de la asunción de la presidencia por parte de Roosevelt, el país se encontraba en un estado de extrema ansiedad.

En su discurso inaugural, Roosevelt cambió abruptamente de tónica. Pronunció un discurso impresionante y dejó en claro que su intención era conducir al país en una dirección por completo nueva, que barrería con los gestos tímidos de sus predecesores. A partir de ese momento, el ritmo de sus discursos y decisiones públicas —designaciones de gabinete, audaces medidaa legislativas— fueron desarrollándose a un ritmo increíblemente acelerado. El período posterior a su asunción de la presidencia se conoció más adelante como los "Cien Días", y su éxito en revertir el estado de ánimo del país se debió en parte al hábil ritmo que imprimió a su accionar y al uso de contrastes dramáticos. Mantuvo al público en suspenso para luego conmoverlo con una serie de gestos audaces que tuvieron aún más fuerza por ser tan sorpresivos e inesperados. Usted deberá aprender a dirigir los hechos de forma similar, sin poner nunca todas las cartas sobre la mesa sino mostrándolas paulatinamente y de forma tal que el efecto dramático se vaya acrecentando.

Además de tapar una cantidad de pecados, una buena actuación también puede confundir y despistar al enemigo. Durante la Segunda Guerra Mundial, el autor teatral alemán Bertolt Brecht trabajó en Hollywood como guionista cinematográfico.

Después de la guerra lo citaron a comparecer ante el Comité de Actividades Antiestadounidenses, por su supuesta filiación comunista. Otros escritores que, al igual que él, habían sido citados para declarar planearon humillar a los miembros del Comité con una postura emocional que mostrara toda su ira e indignación. Brecht fue mucho más inteligente: decidió manejar a los miembros del Comité a su antojo, seduciéndolos al tiempo que los engañaba. Ensayó con cuidado sus respuestas y llevó consigo algunos elementos, como el cigarro que fumó durante la audiencia sabiendo que al jefe del Comité le gustaban los cigarros. Procedió a seducir y confundir al comité con respuestas bien armadas, a la vez ambiguas, divertidas y de doble filo. En lugar de lanzar una perorata furiosa y sincera, se movió con inteligentes rodeos y logró que lo declararan inocente.

Otro de los efectos dramáticos que usted debe incluir en su repertorio el *beau geste,* un acto realizado en un momento de clímax, que simbolice su triunfo o su audacia. El dramático cruce del Rubicón de Julio César fue un *beau geste,* un acto que fascinó a los soldados y le confirió dimensiones de héroe. También deberá valorar la importancia de las entradas en escena y las salidas. Cuando Cleopatra se encontró por primera vez con César en Egipto, se presentó envuelta en una alfombra, la cual hizo desenrollar a los pies de él. George Washington dejó el poder dos veces con trompas y fanfarrias (primero como general y luego como el presidente que se negó a gobernar en un tercer período), con lo que demostró saber cómo explotar el momento tanto dramática como simbólicamente. Sus entradas y salidas deberán ser planificadas y escenificadas con sumo cuidado.

Recuerde que la sobreactuación puede resultar contraproducente y constituye otra forma de invertir demasiado esfuerzo en el intento de atraer la atención. El actor Richard Burtqn descubrió al principio de su carrera que con sólo permanecer de pie, inmóvil, sobre el escenario atraía la atención hacia él, en desmedro de los demás actores. Lo que importa no es tanto lo que usted haga, sino cómo lo haga: su gracia y su imponencia en el escenario social pueden servirle más que exagerar su actuación y moverse demasiado.

Y, por último, aprenda a representar varios papeles, a ser lo que el mbmento le exige. Adecue su máscara a las situaciones: sea creativo y cambiante en cuanto a los rostros que muestra al público. Bismarck era un maestro en esto: frente a un liberal, era liberal; frente a un belicista, era belicista. Resultaba imposible asirlo, y lo que no se puede asir no se puede consumir.

Imagen: Proteo, el dios
griego de los mares. Su poder provenía de su habilidad de cambiar de forma a voluntad, de ser lo que el momento exigía. Cuando Menelao, hermano de Agamenón, trató de apresarlo, Proteo se transformó en un león, luego en una serpiente, una pantera, un jabalí, en las huidizas aguas de un arroyo y, por último, en un frondoso árbol.

Autoridad: Sepa ser todo para todos. Un discreto Proteo, un intelectual entre intelectuales, un santo entre santos. En esto radica el arte de ganar la adhesión de todos, ya que nada atrae tanto como lo similar. Observe los distintos temperamentos y adécuese al de la persona que tiene enfrente; siga la corriente del serio y del jovial, cambiando con discreción de ánimo y modalidad. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

En realidad no existe invalidación para esta ley tan fundamental: el mal teatro es mal teatro. Incluso parecer natural requiere cierto arte; es decir, actuar. Una mala actuación sólo causa incomodidad. Por supuesto, no deberá mostrarse *demasiado* dramático; evite los gestos histriónicos y exagerados. Pero eso, de todos modos, no es otra cosa que mal teatro, dado que viola las leyes teatrales que condenan la sobreactuacion. En esencia, no existe una situación en que esta ley sea inválida.

LEY N°

26

MANTENGA SUS MANOS LIMPIAS

CRITERIO

Es necesario que, en todo momento, usted aparezca como paradigma de la corrección y la eficiencia. Sus manos nunca se ensuciarán por ilícitos o descuidos. Mantenga esa apariencia impecable, utilizando a otros como testaferros o pantallas para ocultar, cuando sea necesario, su participación personal en hechos de esta índole.

la. PARTE: OCULTE SUS ERRORES Y TENGA SIEMPRE UN CHIVO EXPIATORIO A MANO

Nuestro buen nombre y nuestra reputación dependen más de lo que ocultamos que de lo que revelamos. Todo el mundo comete errores, pero quienes son realmente hábiles y sagaces se las arreglan para ocultarlos y hacer que otros carguen con la culpa. En tales momentos, siempre se debiera tener a mano un oportuno chivo expiatorio.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

Hacia fines del siglo II d.C., cuando el poderoso imperio Han, de la China, comenzó a derrumbarse, el gran general y ministro imperial Ts'ao Ts'ao surgió como el hombre más poderoso del país. Buscando ampliar su base de poder y librarse del último de sus rivales, Ts'ao Ts'ao inició una campaña para obtener el control de la Planicie Central, de gran importancia estratégica. Durante el sitio a una de las ciudades clave, Ts'ao Ts'ao calculó mal el tiempo que demoraría en llegarle, desde la capital, el aprovisionamiento de granos. Mientras esperaba el cargamento, entre las tropas comenzó a escasear el alimento, y Ts'ao Ts'ao se vio obligado a ordenar al comisario en jefe que redujera las raciones.

Ts'ao Ts'ao, que dirigía su ejército con riendas firmes, disponía de una red de informantes. Los espías pronto le informaron que sus hombres estaban muy disconformes y murmuraban que el general imperial llevaba una buena vida mientras que ellos apenas si tenían suficiente para comer. Además, sospechaban que quizá Ts'ao Ts'ao acaparaba las raciones para él. Si tales protestas se generalizaban, Ts'ao Ts'ao debería enfrentar un motín. Entonces llamó a su carpa al comisario en jefe.

"Necesito pedirte algo, y no debes negármelo", dijo Ts'ao Ts'ao al comisario. "iDe qué se trata?", preguntó éste. "Quiero que me prestes tu cabeza, para mostrársela a las tropas", respondió Ts'ao Ts'ao. "fiero si no cometí ningún delito!", exclamó el comisario. "Ya lo sé —replicó Ts'ao Ts'ao con un profundo suspiro de pesar—. Pero si no te hago ejecutar, habrá un motín entre las tropas. No te preocupes; después de tu muerte cuidaré de tu familia." El comisario no tenía alternativa, de modo que se resignó a su suerte y fue decapitado aquel mismo día. Al ver su cabeza exhibida en público, los soldados dejaron de murmurar. Algunos adivinaron la estratagema de Ts'ao Ts'ao, pero guardaron silencio, aterrados e intimidados por su violencia. Y la mayoría aceptó la versión del general acerca de quién era el culpable, pues prefirieron creer en la sabiduría, y la justicia del líder, antes que en su incompetencia y su crueldad.

LA JUSTICIA DE CHELM

Cierto día, una gran desgracia cayó sobre el poblado de Chelm. El zapatero del pueblo había asesinado a uno de sus clientes. De modo que fue llevado ante el juez, quien lo sentenció a morir ahorcado. Cuando se leyó el veredicto, wto de los ciudadanos se puso de pie, exclamando: "Si Vuestra Señoría me permite...¡Usted acaba de sentenciar a muerte a nuestro zapatero! Es el único zapatero del lugar y si usted lo manda ahorcar ¿quién arreglará nuestros zapatos?", "¿Cómo? ¿Quién?" gritó al unísono toda la población de Chelm. El juez asintió, comprensivo, y reconsideró su veredicto. "Mi buena gente de Chelm", les dijo. "Lo que vosotros decís, es cierto. Dado que sólo tenemos un zapatero, sería un gran perjuicio para toda la comunidad si éste muriera. Como tenemos dos techadores en la ciudad, en lugar del zapatero ahorquemos a uno de ellos."

A TREASURY OF JEWISH FOLKLORE, NATHAN AUSUBEL, ED., 1948.

Interpretación

Ts'ao Ts'ao ascendió al poder en tiempos en extremo turbulentos. En la lucha por la supremacía dentro del decadente imperio Han, habían surgido enemigos en todas partes. La batalla por el dominio de la Planicie Central resultó más difícil de lo que el general había imaginado, y el dinero y las provisiones constituían un problema constante. No era de extrañar que, bajo semejante presión se hubiese olvidado de pedir a tiempo el reabastecimiento de sus tropas.

Una vez que comprendió que aquella demora constituía un error muy grave y cine el ejército estaba al borde del amotinamiento, Ts'ao Ts'ao tenía dos opciones: presentar excusas y disculpas, o recurrir a un chivo expiatorio. Como comprendía a la perfección los mecanismos del poder y la importancia de las apariencias, Ts'ao Ts'ao no titubeó un instante: buscó la cabeza más conveniente y la hizo cortar de inmediato.

Es inevitable cometer un error de tanto en tanto; el mundo es demasiado impredecible. Sin embargo, los poderosos no caen por los errores que cometen sino por la forma en que los manejan. Al igual que un cirujano, deben extirpar el tumor de manera rápida y definitiva. Las excusas y las disculpas son armas demasiado romas para una operación tan delicada, y los poderosos las evitan con cuidado. Al disculparse, usted da lugar a que se dude de su competencia y sus intenciones, y siembra sospechas respecto de otros posibles errores que quizá no haya confesado. Las excusas no satisfacen a nadie y las disculpas incomodan a todos. Además, el error no desaparece con una disculpa; sólo se profundiza y comienza a supurar. Lo mejor es extirparlo de inmediato, desviando la atención de nuestra persona y focalizándola en un chivo expiatorio conveniente, antes de que la gente tenga tiempo de ponderar nuestra responsabilidad o posible incompetencia.

Preferiría engañar a todo el mundo, que permitir que el mundo me engañara a mí.
General Ts'ao Ts'ao, 155-200 d. C.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

Durante varios años, César Borgia llevó a cabo varias campañas para llegar a dominar gran parte de Italia en nombre de su padre, el papa Alejandro. En el año 1500 logró conquistar la Romagna, en Italia central. La región había sido gobernada durante años por una serie de amos codiciosos que no habían hecho sino saquearla para su propio provecho. Carente de policía o fuerzas disciplinarias, había caído en la anarquía y áreas enteras eran dominadas por bandidos y familias que combatían entre sí. A fin de establecer el orden, César designó teniente general de la región a Remirro de Orco, "un hombre cruel y

vigoroso", según Nicolás Maquiavelo. César Borgia le otorgó poderes absolutos.

Con energía y violencia, de Orco estableció una justicia severa y brutal en la Romagna, y pronto la limpió de casi todos los que vivían al margen de la ley. Pero solía extralimitarse en su celo, y al cabo de algunos años la población local comenzó a murmurar contra él e incluso a odiarlo. En diciembre de 1502, César Borgia tomó cartas en el asunto. En primer lugar hizo saber que no había aprobado nunca los hechos de crueldad y violencia cometidos por de Orca, producto de su naturaleza brutal. Luego, el 22 de diciembre, encarceló a de Orca en la ciudad de Cesena, y el día después de Navidad los ciudadanos encontraron, al despertar, un extraño y terrible espectáculo en la plaza de la ciudad: el cuerpo decapitado de de Orca, vestido con un lujoso traje y cubierto con una capa color púrpura; su cabeza estaba clavada sobre una pica, al lado del cuerpo; el cuchillo ensangrentado y el tacón del verdugo se exhibían junto a la cabeza. Maquiavelo concluye así su comentario sobre el incidente "La ferocidad de aquella escena dejó al pueblo a la vez perplejo y satisfecho".

Interpretación

César Borgia era un maestro en el juego del poder. Siempre planeaba varios pasos por anticipado y tendía a sus adversarios las trampas más habilidosas. Por eso Maquiavelo lo destaca por sobre todos los demás en *El Príncipe.*

César previó con sorprendente claridad el futuro en la Romagna: sólo una justicia brutal lograría restaurar el orden en la región. El proceso llevaría varios años y al principio la gente se sentiría satisfecha. Pero con el tiempo se generarían muchos enemigos, y los ciudadanos terminarían por rechazar la imposición de una justicia tan implacable. César no podía aparecer como el responsible de la situación, porque el odio de la gente causaría grandes problemas en el futuro. De modo que eligió al hombre adecuado para hacer el trabajo sucio, sabiendo de antemano que, una vez completada la tarea, debería exhibir la cabeza de de Orca clavada en una pica. El chivo expiatorio, en este caso, estaba destinado a este fin desde el primer momento.

En el caso de Ts'ao Ts'ao, el chivo expiatorio era un hombre por entero inocente; en la Romagna, fue el arma ofensiva que permitió a César Borgia llevar a cabo el trabajo sucio sin mancharse sus propias manos. Con este segundo tipo de chivo expiatorio, lo mejor es apartarse del hombre del hacha dura en un momento dado, ya sea dejándolo librado a su suerte o, como hizo César Borgia, llevándolo uno mismo ante la justicia. De este modo, uno no sólo no se involucra en el problema, sino que puede aparecer como el que lo ha resuelto.

Los atenienses solían mantener con el gasto público a una cantidad de individuos degradados e inútiles; y cuando alguna catástrofe azotaba la ciudad, como una peste, una sequía o una hambruna... [esos chivos expiatorios] eran exhibidos en público... y luego sacrificados, aparentemente apedreados fuera de la ciudad.

The Golden Bough, *Sir James George* **Frazier,** *1854-1941*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El recurso del chivo expiatorio es tan viejo como la civilización misma, y se encuentran ejemplos de ello en las culturas de todo el mundo. La idea central de estos sacrificios es la de trasladar la culpa o el pecado a una figura externa —objeto, animal o ser humano— que luego es expulsada, proscripta o destruida. Los antiguos hebreos solían tomar un chivo vivo (de ahí el término "chivo expiatorio"), sobre cuya cabeza el sacerdote apoyaba ambas manos mientras confesaba los pecados de los Hijos de Israel. Tras haber transferido así los pecados del pueblo al chivo, la bestia era conducida al desierto y abandonada. En el caso de los atenienses y de los aztecas, el chivo expiatorio era un ser humano, a menudo una persona criada y alimentada para ese fin. Como se creía que el hambre y la peste eran castigos que los dioses imponían a los seres humanos por sus pecados, la gente no sólo sufría por el hambre o la peste, sino también por culpa y vergüenza. Para liberarse de esa culpa, la transferían a una persona inocente, cuya muerte se destinaba a satisfacer a los poderes divinos y desterrar el mal de entre la población.

Es una reacción muy humana la de negarse a buscar en uno mismo la culpa de un error o un delito y, en cambio, echársela a algo o alguien externo. Cuando la peste asolaba Tebas, Edipo buscó la causa del mal en todas partes menos en sí mismo y en su propio pecado de incesto, que había ofendido a los dioses y provocado la peste. Esta profunda necesidad de exteriorizar la culpa, de proyectarla en otra persona u objeto, tiene un poder inmenso, que el hombre sagaz sabe cómo manejar. El sacrificio es un ritual, quizás el más antiguo de todos; y un ritual también es fuente de poder. Obsérvese la forma simbólica y ritual en que César Borgia hizo exhibir el cadáver en el caso del asesinato de de Orca. Mediante aquella escenografia, la culpa recayó por completo en el muerto, y los ciudadanos de la Romagna respondieron de inmediato. Dado que el buscar la culpa afuera en lugar de adentro es algo que nos surge con tanta naturalidad, nos apresuramos a aceptar la culpa del chivo expiatorio.

El sangriento sacrificio del chivo expiatorio parecería ser una reliquia bárbara del pasado, pero la práctica aún subsiste en la actualidad,. aunque en forma indirecta y simbólica. Dado que el poder depende de las apariencias, y quienes ejercen el poder nunca deben parecer capaces de cometer errores, el uso del chivo expiatorio sigue siendo tan común y corriente como siempre.

¿Qué líder moderno ha asumido, asume o asumirá la responsabilidad de sus errores? Siempre busca a otros a quienes culpar, un chivo expiatorio que sacrificar. Cuando fracasó, la Revolución Cultural de Mao Tse-tung, el líder no pidió perdón al pueblo chino, sino que, al igual que Ts'ao Ts'ao, sacrificó algunos chivos expiatorios, entre ellos su secretario personal y uno de los más importantes miembros del partido, Ch'en Po-ta.

Franklin D. Roosevelt tenía reputación de ser sincero, honesto y justo. Sin embargo, a lo largo de su carrera se vio frente a muchas situaciones en las que ser "el chico bueno" habría significado un desastre político. Sin embargo, él no podía mostrarse como instigador o defensor de ningún tipo de juego sucio. Durante veinte años, su secretario, Louis Howe, desempeñó el papel de de Orca. Era él quien manejaba los negociados entre bambalinas, las manipulaciones de la prensa, las truculentas maniobras de las campañas electorales. Y cada vez que se cometía un error o se hacía pública alguna sucia estratagema que contradecía la cuidada imagen de Roosevelt, Howe servía de chivo expiatorio, sin quejarse jamás.

Además de desviar convenientemente la responsabilidad y la culpa, un chivo expiatorio puede servir como una advertencia para los demás. En 1631, en Francia, se había fraguado un plan para deponer al cardenal Richelieu, intriga que luego se conoció como "Día de los Inocentes". Casi alcanzó el éxito, dado que involucraba a los niveles superiores del gobierno, incluida la reina madre. Pero, gracias a la suerte y a su propia astucia, Richelieu sobrevivió.

Uno de los principales conspiradores fue un tal Marillac, custodio de los sellos reales. Richelieu no podía encarcelarlo sin implicar a la reina madre, una táctica en extremo peligrosa, de modo que culpó al hermano de Marillac, un mariscal del ejército. El hombre no tenía nada que ver con la conspiración, pero Richelieu, temeroso de que se tramaran nuevas conspiraciones, sobre todo en el ámbito del ejército, decidió aplicar un castigo ejemplar. Hizo juzgar al hermano de Marillac sobre la base de falsos cargos y lo hizo ejecutar. De esa manera, castigó indirectamente al verdadero culpable, que se había creído protegido, y advirtió a cualquier potencial conspirador que no titubearía en sacrificar a un inocente a fin de proteger su poder.

A veces es una táctica muy inteligente elegir como chivo expiatorio, a la víctima más inocente posible, pues un inocente no tiene suficiente poder para luchar contra usted, y sus ingenuas protestas podrían considerarse señal de culpa. Tenga mucho cuidado, sin embargo, de no crear un mártir. Es importante que usted siga siendo la víctima, el pobre lider traicionado por la incompetencia de quienes lo rodean. Si el chivo expiatorio parece como demasiado débil y el castigo es demasiado cruel, usted puede terminar siendo la víctima de su propio juego. A veces le

convendrá buscar un chivo expiatorio más poderoso, que, a la larga, genere menos simpatías.

En este sentido, la historia ha demostrado una y otra vez el valor de usar como chivo expiatorio a una persona con la que se tiene estrecha relación. Esto se conoce como la "caída del favorito". La mayoría de los reyes tenían un favorito personal en la corte, un hombre a quien distinguían —a veces sin razón aparente— y colmaban de favores y atenciones. Pero ese favorito de la corte podía llegar a servir de conveniente chivo expiatorio en el caso de una amenaza a la reputación del rey. El público siempre estaba dispuesto a creer en la culpa del chivo expiatorio porque ¿por qué habría de sacrificar el soberano a su favorito, a no ser que de veras fuera culpable? Y los demás cortesanos, que de todos modos no simpatizaban con el favorito, se regocijaban ante su caída. El rey, entre tanto, se libraba de un hombre que quizá para entonces ya sabía demasiado sobre él y quizá se había vuelto arrogante y hasta desdeñoso. Elegir como chivo expiatorio a una persona muy cercana a usted tiene el mismo valor que la "caída del favorito". Si bien usted perderá un amigo o un asistente, a la larga resulta más importante ocultar los propios errores, que conservar a alguien que tal vez algún día se vuelva contra usted de todos modos. Además, siempre podrá encontrar un nuevo favorito con quien reemplazarlo.

Imagen: El chivo inocente. El Día del Perdón el alto sacerdote lleva el chivo al templo, coloca las manos sobre la cabeza del animal y confiesa los pecados de su pueblo, trasladándolos así a la inocente bestia, que luego es conducida al desierto y abandonada, de modo que los pecados y la culpa del pueblo desaparezcan con él.

Autoridad: La insensatez no consiste en cometer una insensatez, sino en ser incapaz de ocultarla. Todos los hombres cometen errores, pero el hombre sabio oculta las faltas cometidas, mientras que el tonto las hace públicas. La reputación depende más de lo que se oculta que de lo que se ve. Si no puede ser bueno, sea cuidadoso. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

2a. PARTE: UTILICE LA PATA DEL GATO

En la fábula, el mono toma la pata de su amigo, el gato, y la utiliza para sacar castañas del fuego; consigue así las nueces que desea, sin quemarse las manos.
Si es preciso hacer algo desagradable o impopular, es demasiado riesgoso que lo haga usted mismo. En ese caso necesita una pata de gato, alguien que haga el trabajo sucio o peligroso por usted. La pata de gato le permite conseguir lo que usted necesita, lastimar a quien usted deba lastimar, y evitar que la gente se percate de que usted es el responsable. Haga que otros sean los ejecutores o los portadores de malas nuevas, mientras usted sólo trae alegría y buenas noticias.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

En el año 59 a.C. la futura reina Cleopatra de Egipto, que entonces contaba diez años de edad, fue testigo del derrocamiento y exilio de su padre, Ptolomeo xü, a manos de las hijas mayores del faraón, es decir, las propias hermanas de Cleopatra. Una de ellas, Berenice, fue la que lideró la rebelión, y para asegurarse de ser la única en reinar sobre Egipto, encarceló a sus hermanas y asesinó a su propio marido. Es posible que fuera una medida necesaria y práctica para reafirmar su gobierno, pero el hecho de que un miembro de una familia real, y nada menos que una reina, ejerciera en forma tan abierta semejante violencia contra su propia familia horrorizó a sus súbditos y generó una fuerte oposición. Cuatro años después, esa oposición logró reinstaurar en el trono a Ptolomeo, y éste de inmediato hizo decapitar a Berenice y las otras hermanas.

En el año 51 a.C. Ptolomeo)(II murió, dejando como herederos a sus cuatro hijos restantes. Como era tradición en Egipto, el mayor de los hijos, Ptolomeo mil (que contaba apenas diez años de edad), se casó con la hermana mayor, Cleopatra (que tenía dieciocho años), y la pareja ascendió al trono como rey y reina. Ninguno de los cuatro hijos se sintió satisfecho con esta solución. Todos, incluida Cleopatra, ansiaban más poder. Cleopatra y Ptolomeo comenzaron a enfrentarse; cada uno trataba de deshacerse del otro.

En el año 48 a. C, con la ayuda de una facción del gobierno que temía las ambiciones de Cleopatra, Ptolomeo logró obligar a su hermana a huir del país y dejarlo como único gobernante. En el exilio, Cleopatra comenzó a planear su venganza. Quería ser la única soberana y devolver a Egipto su pasada gloria, un objetivo que, según ella, ninguno de sus hermanos podría lograr. Sin embargo, mientras ellos vivieran le resultaría imposible realizar su sueño. Por otra parte, el ejemplo de Berenice le había

EL MONO Y EL GATO

Bertrán y Ratón, su amigo, / uno mono y otro gato, / comensales de una casa, / eran siervos del mismo amo / y formaban un buen grupo, / los dos, de animales malos. / Ningún perjuicio temían / hacer esos dos malvados, / y si se hallaba en la casa / algún objeto averiado, /nunca se echaba la culpa / a nadie del vecindario: / Bertrán lo robaba todo, / y Ratón, por otro lado, / descuidaba los ratones, / del queso haciendo más caso. / Frente a la lumbre un día / nuestros dos picaronazos / miraban asar castañas. / Robárselas sin reparo/ era un negocio soberbio / en el que encontraban ambos /una utilidad doblada: / el bien de ellos, de contado, / y el mal del prójimo luego. / Bertrán dijo al otro: "Hermano, / que demos hoy un gran golpe / me parece

necesario. / saca al punto esas castañas. / Si Dios me hubiera dotado / de modo a sacar del fuego / las castañas, es bien claro / que ciertas que yo conozco / estarían en mis manos". / Dicho y hecho; con su pata, / y de un modo delicado, / Ratón aparta un poquito / la ceniza; recoge algo / los dedos y los extiende, / una castaña sacando; / luego dos; tres en seguida. / Y su amigo, mientras tanto / se las va comiendo solo. / En esto se acerca una criada, / y nuestro par de ladrones / se pone al momento a salvo; / mas, según cuenta la historia, / no estaba contento el Gato.

FÁBULAS,
JEAN DE LA FONTAINE,
1621-1695

LA CORNEJA, LA COBRA Y EL CHACAL

Había una vez una corneja y su pareja, que habían construido su nido sobre una higuera. Una enorme cobra se metió dentro del tronco hueco y se fue comiendo los polluelos, a medida que la corneja los empollaba. La corneja y su marido no querían mudarse de allí, porque amaban aquel árbol. Así que fueron a ver a su amigo el chacal, para que los aconsejara. Éste los ayudó a elaborar un plan de acción. La corneja y su marido revolotearon por los alrededores. Cuando la corneja se acercó a un estanque, vio bañarse allí a las mujeres de la corte del rey; las

enseñado que nadie aceptaría servir a una reina que hubiera asesinado a su propia familia. Ni siquiera Ptolomeo xiii se había animado a asesinar a Cleopatra, aunque sabía que, desde el exterior, ella conspiraría contra él.

Un año después de la expulsión de Cleopatra, el dictador romano Julio César llegó a Egipto, decidido a convertir el país en colonia romana. En ese momento Cleopatra vislumbró su oportunidad. Regresó a Egipto, de incógnito, y viajó cientos de kilómetros hasta alcanzar a César en Alejandría. La leyenda cuenta que Cleopatra se hizo llevar subrepticiamente ante Julio César, enrollada en una alfombra que fue desenrollada a los pies de él, revelando a la joven reina. Cleopatra comenzó de inmediato a ejercer su influencia sobre el romano. Apeló a la afición de César a los grandes espectáculos, así como a su interés por la historia egipcia, e hizo gala de todos sus encantos femeninos. César pronto sucumbió a su magia y restituyó a Cleopatra al trono egipcio.

Los hermanos de Cleopatra estaban furiosos, ya que ella les había ganado la partida. Ptolomeo xiii no quiso esperar a ver qué sucedería a continuación. Desde su palacio, en Alejandría, reunió un gran ejército para marchar contra la ciudad y atacar a César. Éste, en respuesta a tal agresión, puso a toda la familia real bajo arresto domiciliario. Pero la hermana menor de Cleopatra, Arsinoe, huyó del palacio, tomó el mando de las tropas egipcias y se proclamó reina de Egipto. En ese momento Cleopatra vio que había llegado su oportunidad. Convenció a César de que liberara a Ptolomeo del arresto domiciliario, con la condición de que concertara una tregua. Por supuesto, ella sabía que su hermano haría todo lo contrario: lucharía contra Arsinoe por el dominio del ejército egipcio. Pero esto no haría más que beneficiar a Cleopatra, pues dividiría a la familia real. Y, lo mejor de todo, daría a César la oportunidad de derrotar y matar a los hermanos en batalla.

Con tropas de refuerzo llegadas de Roma, César derrotó pronto a los rebeldes. Durante la retirada de los egipcios, Ptolomeo se ahogó en el Nilo. César capturó a Arsinoe y la envió prisionera a Roma. Además, mandó ejecutar a los numerosos enemigos que habían conspirado contra Cleopatra y encarceló a otros que se habían opuesto a ella. Para reforzar su posición como reina incuestionable de Egipto, Cleopatra se casó con el único hermano que quedaba, Ptolomeo my, que sólo contaba once años y era el más débil de todos. Cuatro años después, Ptolomeo murió de manera misteriosa, quizás envenenado.

En el año 41 a.C. Cleopatra empleó las mismas tácticas que había utilizado con tanto éxito con Julio César; esta vez su víctima fue otro líder romano, Marco Antonio. Después de seducirlo, le dio a entender que su hermana Arsinoe, que permanecía prisionera en Roma, había participado de una conspiración para derrocarlo. Marco Antonio le creyó e hizo ejecutar a Arsinoe, con lo cual desapareció la última hermana que representaba un peligro para Cleopatra.

Interpretación

Afirma la leyenda que el éxito de Cleopatra se debió a sus artes de seducción, pero en realidad su poder residía en su habilidad para lograr que los demás hicieran lo que ella quería, sin darse cuenta de que eran manipulados. Julio César y Marco Antonio no sólo la liberaron de sus hermanos más peligrosos —Ptolomeo xiii y Arsinoe—, sino que diezmaron a todos sus enemigos, tanto en el gobierno como en el ejército. Los dos hombres se convirtieron en sus patas de gato. Por ella se internaron en el fuego, hicieron el trabajo sucio pero necesario, al tiempo que evitaron que ella apareciera como la asesina de sus hermanos y de sus compatriotas egipcios. Y, al final, ambos hombres accedieron a los deseos de Cleopatra, de gobernar Egipto no como una colonia romana sino como un reino aliado e independiente. Hicieron todo eso por ella sin darse cuenta de que los había manipulado hábilmente: la persuasión en su expresión más poderosa y sutil.

Una reina nunca debe ensuciarse las manos con tareas desagradables, y un rey no puede aparecer en público con sangre en el rostro. Sin embargo, el poder no puede sobrevivir si no se aplastan constantemente los enemigos: siempre habrá pequeños trabajos sucios que hacer para mantenerse en el trono. Al igual que Cleopatra, usted necesita recurrir a una pata de gato.

Esa pata de gato será, por lo general, alguien externo a su círculo inmediato, alguien que, por lo tanto, difícilmente se dará cuenta de qué manera es utilizado. Encontrará ese tipo de inocentes en todas partes: personas dispuestas a hacerle favores, sobre todo si usted les tira un mínimo hueso a cambio. Pero mientras llevan a cabo tareas que a ellos les parecerán inofensivas, o al menos justificadas, estarán despejando el camino para usted, difundiendo información que usted les proporciona, perjudicando a los rivales que podrían competir con usted, ayudando sin darse cuenta a su causa, ensuciándose las manos mientras usted las conserva inmaculadas.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

A fines de la década de 1920, estalló la guerra civil en China cuando el partido nacionalista y el partido comunista se trabaron en lucha por obtener el control del país. En 1927, Chiang Kaishek, el líder nacionalista, juró matar hasta al último de los comunistas de China, y durante los años posteriores a esta declaración casi logró su objetivo, presionando con dureza al enemigo hasta que, entre 1934 y 1935, los obligó a la Larga Marcha, una retirada que llevó a los comunistas a recorrer 9.700 kilómetros desde el sudeste chino hasta el remoto noroeste, a través de terrenos inhóspitos y durante la cual las filas comunistas quedaron diezmadas. A fines de 1936, Chiang planeaba llevar a cabo una última ofensiva para exterminar por completo a los comunistas, pero de pronto se enfrentó con un motín: sus propios soldados lo capturaron y lo entregaron a los comunistas. Sólo le cabía esperar lo peor.

vestimentas, perlas, collares, gemas y una cadena de oro yacían junto a la orilla. La corneja tomó la cadena de oro en su pico y voló rápidamente hacia la higuera, mientras los guardias eunucos la perseguían. Citando llegó al árbol, dejó caer la cadena en el hueco del tronco. Cuando los hombres del rey treparon al árbol para rescatar la cadena, vieron la cabeza de la cobra. De modo que mataron a la serpiente con sus bastones, recuperaron la cadena de oro y regresaron al estanque.

Y la corneja y su marido vivieron felices en su querido árbol.

CUENTO DEL PANCHATANTRA, SIGLO IV, RELATADO EN *THE CRAFT OF POWER,* R.G.H. S'u, 1979

CÓMO DIFUNDIR NOTICIAS

Cuando Omar, hijo de al-Khattab, se convirtió al islamismo, quiso que la noticia de su conversión se difundiera con la mayor rapidez posible. Fue a ver a Jamil, hijo de Ma'mar al-Jumahi, famoso por la rapidez con que transmitía los secretos. Cuando se le revelaba algo en confianza, de inmediato informaba de ello a todo el mundo. Omar le dijo: "Me he convertido en musulmán. Pero no digas nada; manténlo en secreto. No se lo menciones a nadie". Jamil salió a la calle y

comenzó a gritar a voz de cuello: "¿Ustedes creen que Omar, hijo de al-Khattab, no se ha convertido en musulmán? ¡No lo crean! ¡Les aseguro que se ha convertido!". La noticia de la conversión de Omar al islamismo se difundió a los cuatro vientos, tal como Omar lo había deseado.

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDON AND GUILE, SIGLO XIII

EL LOCO Y EL CUERDO

Cierto Loco perseguía, / tirando piedras, a un Cuerdo, / Éste se vuelve y le dice: / "Amigo, está muy bien hecho; / ten este escudo. Te cansas / enormemente y yo creo / que tu trabajo merece / galardón menos modesto. /Mira, ese hombre que allí pasa / tiene bastante dinero; / ve a dirigirle tus dones / y recibirás su premio". /Seducido por el lucro, / va nuestro Loco al momento / a hacer al otro individuo / el mismo insulto que al Cuerdo. / Mas esta vez no le pagan, / cual la anterior, en dinero; / varios lacayos acuden, / echan mano al hombre nuestro / y lo desloman a palos / y le quebrantan los huesos. / En las cortes de los reyes / locos como éste solemos hallar. / A su amo divierten a costa nuestra.. / ¿Debiera uno, para su cháchara acallar, / al necio con violencia golpear y castigar? / Quizá no tengamos la fuerza ni la ocasión✓ En tal caso, debemos lograr / que el necio

Entre tanto, sin embargo, los japoneses comenzaron a invadir China y, para gran sorpresa de Chiang, en lugar de hacerlo ejecutar, el líder comunista, Mao Tse-tung, le propuso un trato: los comunistas lo dejarían en libertad y lo reconocerían como comandante de ambas fuerzas, si accedía a pelear con ellos contra el enemigo común. Chiang, que había esperado que lo torturaran y ejecutaran, no lograba dar crédito a su suerte. Era increíble cuán blandas se habían vuelto las fuerzas rojas. Sin la distracción de combatir a los comunistas en la retaguardia, Chiang estaba seguro de poder denotar a los japoneses, y al cabo de unos años más podría romper el trato y destruir con facilidad al ejército rojo. Al aceptar los términos de Mao, no tenía nada que perder, y sí todo que ganar.

Los comunistas lucharon contra los japoneses con su táctica habitual de guerra de guerrillas, mientras los nacionalistas libraban una guerra más convencional. Varios arios después, juntos consiguieron expulsar a los japoneses. En ese momento, sin embargo, Chiang comprendió al fin lo que había planeado Mao desde el principio. Su ejército, que había sido el más perjudicado por la artillería japonesa, se encontraba muy debilitado y demoraría años en recuperarse. Entre tanto, los comunistas no sólo habían evitado cualquier enfrentamiento directo con los japoneses, sino que habían aprovechado ese tiempo para recomponer sus fuerzas, expandirse y ganar áreas de influencia en toda China. En cuanto concluyó la guerra contra los japoneses, volvió a estallar la guerra civil, pero esta vez los comunistas rodearon a los debilitados nacionalistas y lograron someterlos. Los japoneses fueron como la pata de gato de Mao: prepararon el terreno para que los comunistas pudieran luego denotar a Chiang Kai-shek.

Interpretación

La mayoría de los líderes que han apresado a un enemigo tan poderoso como Chiang Kai-shek no habrían dudado en ejecutarlo. Pero al hacerlo habrían perdido la oportunidad que Mao sagazmente logró explotar. Sin el experimentado Chiang a la cabeza de los nacionalistas, la lucha para lograr la expulsión de los japoneses se habría prolongado mucho más, con resultados desastrosos. Mao era demasiado inteligente como para permitir que la ira y la enemistad le arruinaran la oportunidad de matar dos pájaros de un tiro. En esencia, Mao utilizó dos patas de gato para lograr la victoria total. Primero, tentó con gran habilidad a Chiang para que se hiciese cargo de la guerra contra los japoneses. Mao sabía que los nacionalistas, liderados por Chiang, darían dura batalla y lograrían expulsar a los japoneses de China, si se los liberaba de luchar al mismo tiempo contra los comunistas. Los nacionalistas fueron, por lo tanto, la primera pata de gato, utilizada para expulsar a los japoneses. Pero Mao sabía también que, durante la guerra contra los invasores, la artillería y las fuerzas aéreas japonesas diezmarían las convencionales

fuerzas nacionalistas y les causarían daños que los comunistas no podrían causarles en décadas. ¿Por qué malgastar tiempo y vidas, si los japoneses podían hacer ese trabajo en forma mucho más rápida y eficiente? Fue esta política sagaz de usar una pata de gato tras la otra lo que al fin condujo al triunfo de los comunistas.

Hay dos formas de utilizar la pata de gato: para guardar las apariencias, como lo hizo Cleopatra, y para ahorrarse energías y esfuerzos. Este último caso, en particular, exige planear varios pasos por adelantado y comprender que un retroceso temporario (por ejemplo, liberar a Chiang) puede producir un enorme avance. Si usted se encuentra momentáneamente debilitado y necesita tiempo para recuperarse, a menudo le resultará útil utilizar a quienes lo rodean tanto como pantalla para ocultar sus intenciones, como de pata de gato para que hagan el trabajo por usted. Busque terceros poderosos que tengan el mismo adversario que usted (aunque sea por razones diferentes), y luego saque provecho de esa fuerza superior para asestar golpes que a usted le habrían costado mucha más energía, ya que es más débil. Incluso puede inducirlos con disimulo a que abran las hostilidades. Elija siempre al evidentemente agresivo como potencial pata de gato, ya que a menudo esos individuos están más dispuestos que otros a involucrarse en alguna pelea, y usted puede elegir la más adecuada para sus fines.

OBSERVANCIA DE LA LEY III

Kuriyama Daizen era un adepto del Cha-no-yu (Agua Caliente para el Té, la ceremonia japonesa del té) y estudioso de las enseñanzas del gran maestro del té, Sen no Rikyu. Alrededor de 1620, Daizen se enteró de que un amigo suyo, Hoshino Soemon, había tomado prestada una gran suma de dinero (300 ryo) para ayudar a un familiar que, a su vez, se había endeudado. Pero, aunque Soemon había logrado sacar de apuros a su familiar, simplemente había trasladado la carga de la deuda a sus propios hombros. Daizen conocía bien a Soemon, y sabía que ni le importaba ni entendía mucho de dinero y podría verse en problemas si demoraba en devolver el préstamo, que le había hecho un rico comerciante llamado Kawachiya Sanemon. Sin embargo, si Daizen le hubiese ofrecido ayudarlo a devolver el préstamo, Soemon habría rehusado, por orgullo, y hasta, podría sentirse ofendido.

Cierto día, Daizen visitó a su amigo; después de recorrer el jardín y admirar las hermosas peonías de Soemon, se retiraron a la sala de recibo. Allí Daizen vio un cuadro realizado por el maestro Kano Tennyu. "Ah —exclamó Daizen— qué cuadro tan espléndido... Creo que nunca en mi vida he visto algo más bello." Al cabo de varias ponderaciones semejantes, Soemon no tuvo otra opción que regalárselo: "Bien, si tanto te gusta, espero que me hagas el favor de aceptarlo".

Al principio Daizen rechazó el obsequio pero, ante la

dirija su agresión / hacia quien nos pueda vengar.

FÁBULAS, JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

EL PÁJARO INDIO

Un mercader tenía un hermoso pájaro en una jaula. Cuando el hombre estaba por viajar a la India, el país de origen del ave, le preguntó si quería que le trajera algo de allí. El pájaro le pidió su libertad, pero el mercader se la negó. Entonces el pájaro le pidió que visitara una selva de la India y anunciara, a los pájaros que allí encontrara en libertad, que él estaba prisionero. El mercader hizo lo que el pájaro le había pedido, pero, en cuanto hubo hablado, un ave silvestre, similar a la que él tenía, cayó, exánime, al suelo. El mercader pensó que debía de ser un familiar de su propio pájaro, y sintió gran tristeza por haberle causado la muerte.
Cuando llegó a su casa, el pájaro le preguntó si traía buenas noticias de la India.
"No —dijo el mercader—,temo que traigo malas nuevas. Cuando hablé de tu cautiverio, uno de tus familiares cayó muerto a mis pies."
Al oír esas palabras, el pájaro del mercader cayó exánime al piso de la jaula.
"La noticia de la muerte de su familiar lo mató de dolor", pensó el mercader. Lleno de tristeza, levantó al ave y la

colocó en el alféizar de la ventana. De inmediato el pájaro revivió y voló hacia el árbol más próximo. "Ahora sabes que lo que considerabas un desastre —dijo el ave— fue una buena nueva para mí. Y también sabes de qué manera el mensaje, la sugerencia de cómo comportarme para obtener mi libertad, me fue transmitido por medio de ti, mi captor." Y el ave salió volando, por fin libre.

TALES OF THE DERVISHES, IDRIES SHAH, **1967**

DAVID Y BETSABÉ

A la vuelta del año, al tiempo que los reyes salen a campaña, envió David a Joab con sus veteranos y todo Israel. Derrotaron a los ammonitas y pusieron sitio a Rabbá, mientras David se quedó en Jerusalén. Un atardecer se levantó David de su lecho y se paseaba por el terrado de la casa del rey cuando vio desde lo alto del terrado a una mujer que se estaba bañando. Era una mujer muy hermosa. Mandó David para informarse sobre la mujer y le dijeron: "Es Betsabé, hija de Eliam, mujer de Urías el hitita". Escribió David una carta a Joab y se la envió por medio de Urías. En la carta había escrito: "Poned a Urías frente a lo más reñido de la batalla y retiraos de detrás de él para que sea herido y muera". Estaba Joab asediando la ciudad y

insistencia de Soemon, finalmente cedió. Al día siguiente, Soemon recibió un paquete de parte de Daizen. Contenía un hermoso jarrón, acompañado por una nota en la cual Daizen le pedía que lo aceptara como prueba de su gratitud por el cuadro que con tanta generosidad le había obsequiado. Le explicaba que el jarrón había salido de las manos del mismo Sen no Rikyu y que llevaba una inscripción del emperador Hideyoshi. Si a Soemon no le agradaba —sugería Daizen en su nota—, podía regalárselo a un seguidor de Cha-no-yu.... por ejemplo, al comerciante Kawachiya Sanemon, que a menudo había expresado su deseo de poseer aquella pieza. "Tengo entendido —finalizaba Daizen en su carta— que él tiene una hermosa pieza de papel [el pagaré por 300 ryo] que mucho te gustaría tener en tus manos. Quizá pudieras hacer un trueque."

Comprendiendo la intención de su gentil amigo, Soemon llevó el jarrón al acaudalado prestamista. "¿Como has conseguido esta pieza?", —preguntó Sanemon admirado, cuando Soemon le mostró el jarrón—. A menudo he oído hablar de él, pero ésta es la primera vez que puedo verlo. ¡Es un tesoro tal, que nunca se ha permitido que saliera de su lugar de origen!" De inmediato, ofreció cambiar el documento de la deuda por el jarrón, y dar a Soemon otros 300 ryo por la valiosa pieza. Pero Soemon, a quien no le importaba el dinero, sólo quería recuperar su pagaré, que Sanemon le entregó con gran placer. Soemon corrió a la casa de Daizen para agradecerle su ayuda.

Interpretación

Kuriyama Daizen comprendía que hacer un favor nunca es simple. Si se actúa en forma evidente y con mucha alharaca, el destinatario se siente en deuda. Si bien esto puede dar cierto poder a quien hace el favor, es un poder que acabará por autodestruirse, ya que generará resentimientos y resistencia. Un favor otorgado de forma indirecta y elegante tiene diez veces más poder. Daizen sabía que, si encaraba la situación en forma directa, sólo conseguiría ofender a Soemon. En cambio, al permitir que su amigo le obsequiara el cuadro, logró que Soemon sintiera que también él había complacido a su amigo con un regalo. Al final de la historia, las tres partes terminaron satisfechas, cada una a su manera.

En esencia, Daizen interpretó el papel de la pata del gato, la herramienta que sacó las castañas del fuego para su amigo. Habrá sentido cierto dolor al desprenderse del jarrón, pero no sólo obtuvo el cuadro sino —algo mucho más importante— el poder del cortesano. El cortesano utiliza su mano enguantada para mitigar cualquier golpe dirigido contra él, disimular sus cicatrices y convertir un acto de ayuda en algo más elegante y limpio. Al ayudar a otros, el cortesano, a la larga, se ayuda a sí mismo. El ejemplo de Daizen constituye un paradigma de cómo se deben hacer los favores entre pares y amigos: nunca imponga los favores que haga. Busque formas de convertirse en la pata del gato y

ayudar a sus amigos de manera indirecta, sin resultar cargoso y evitando que el otro se sienta en deuda con usted.

No se debe ser demasiado directo. Vaya a ver el bosque. A los árboles derechos los talan, mientras que a los torcidos los dejan en pie.
Kautilya, filósofo indio, siglo III a. C.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Quizás usted crea que, como líder, una constante diligencia y la apariencia de trabajar más que cualquier otro equivalen a tener poder. Sin embargo, en la realidad estas actitudes surten el efecto opuesto, pues implican debilidad. ¿Por qué trabaja tanto? Tal vez usted es incompetente y necesita realizar un esfuerzo adicional sólo para cumplir con sus tareas. Tal vez usted es una de esas personas que no saben delegar y tienen que meterse en todo. En cambio los verdaderamente poderosos dan la impresión de no estar nunca apresurados ni sobrecargados de trabajo. Mientras otros trabajan hasta gastarse los dedos, ellos se toman su tiempo. Saben encontrar a la gente adecuada que se haga cargo del esfuerzo mientras ellas ahorran energías y, como el mono de la fábula, evitan meter sus manos entre las brasas. De la misma manera, quizás usted crea que, si se encarga usted mismo de todo el trabajo sucio y las tareas desagradables, impondrá su poder e inspirará temor. En realidad, sólo logrará que lo consideren una mala persona, que abusa de su posición. La gente verdaderamente poderosa conserva las manos limpias. Sólo se rodean de cosas agradables y los únicos anuncios que hacen son los de sus triunfales logros.

Por supuesto, con frecuencia se encontrará en la necesidad de invertir energía o de concretar un acto malvado pero necesario. Aún así, nunca deberá aparecer como el autor de dicha acción. Encuentre una pata de gato. Desarrolle el arte de usar a la persona adecuada y luego deshacerse de ella, cuando su función como pata de gato haya concluido.

En la víspera de una importante batalla fluvial, Chuko Liang, el gran estratega chino del siglo iii, fue acusado falsamente de trabajar en secreto para el enemigo. Como prueba de lealtad, su comandante le ordenó producir 100.000 arcos para el ejército en el término de tres días. De no cumplir con la tarea, sería ejecutado. En lugar de intentar fabricar todas aquellas flechas —una tarea casi imposible—, Liang ató manojos de heno a los costados de una docena de botes. Al caer la tarde, a la hora en que la niebla cubría el río, condujo los botes hacia el campo enemigo. Temeroso de una trampa del artero Chuko Liang, el enemigo no atacó los botes, apenas visibles, con sus propias embarcaciones, sino que trató de repelerlos con una lluvia de flechas, desde la orilla. A medida que los botes de Liang se aproximaban, la cantidad de flechas disparadas se multiplicaba, y todas quedaban elavadas en

colocó a Urías en el sitio en que sabía que estaban los hombres más valientes. Los hombres de la ciudad hicieron una salida y atacaron a Joab; cayeron algunos del ejército de entre los veteranos de David; y murió también Urías el hitita..
Supo la mujer de Urías que había muerto Urías, su marido, e hizo duelo por su señor. Pasado el luto, David envió por ella y la recibió en su casa haciéndola su mujer; ella le dio a luz un hijo.
LIBRO SEGUNDO DE SAMUEL, 11.

los gruesos manojos de heno. Al cabo de varias horas, los hombres ocultos a bordo condujeron las embarcaciones río abajo, donde Chuko Liang los esperaba, para juntar sus 100.000 flechas.

Chuko Liang nunca hacía la tarea que otros podían hacer por él; siempre inventaba estratagemas como ésta. La clave para planificar este tipo de estrategias radica en la capacidad de pensar por adelantado, de imaginarse cómo puede lograr que otros hagan la tarea por usted.

Un elemento esencial para conseguir que esta estrategia realmente funcione es la habilidad para disimular el objetivo, envolviéndolo en misterio, como los extraños botes enemigos que emergían entre la niebla. Cuando su adversario no esté seguro de qué es lo que usted desea lograr, sus reacciones terminarán volviéndose contra él mismo. De hecho, se convertirá en una pata de gato al servicio de usted. Si usted disimula sus intenciones, le resultará mucho más fácil inducir al otro a que actúe de modo tal que termine logrando exactamente lo que quería lograr usted (Pero prefería no hacer con sus propias manos). Esto suele exigir una planificación a mediano y largo plazo, como una bola de billar que rebota varias veces contra las bandas laterales antes de dirigirse hacia la tronera indicada.

Yellow Kid Weil, el gran estafador estadounidense de principios del siglo XX, sabía que, por mucha habilidad que empleara para abordar a su blanco, si él, un extraño, lo abordaba directamente, la víctima sospecharía de inmediato. Por lo tanto, Weil siempre buscaba a alguien a quien su víctima conociera, una persona que le sirviera de pata de gato: alguien que, por su posición social inferior, nunca podría ser blanco de sus tretas y que, por lo tanto, tampoco resultara sospechoso. Weil interesaba a ese hombre en su plan, prometiéndole increíbles riquezas. Convencido de que el plan era genuino, el hombre solía sugerir, en forma espontánea, que también incluyeran en el negocio a su jefe o a un amigo adinerado: éstos, al poseer más dinero para invertir, incrementarían el monto total, lo cual redituaría mayores ganancias para todos los involucrados. A partir de ahí, el hombre utilizado como pata de gato trataría de convencer a la acaudalada víctima que, desde el principio, había sido el blanco de Weil pero que ahora no sospecharía trampa alguna, dado que era su subordinado de confianza quien lo involucraba en el negocio. Este tipo de estratagema constituye la mejor forma de abordar a una persona de poder: utilice a un asociado o un subordinado para enganchar a su blanco original. La pata de gato reafirma su credibilidad y evita que usted parezca demasiado insistente.

La forma más fácil y eficaz de utilizar a alguien como pata de gato suele consistir en transmitirle, deliberadamente, información que éste transmitirá al blanco real. La información falseada o ficticia es una herramienta importante, sobre todo si la difunde un individuo ingenuo de quien nadie sospecha. A usted le resultará muy fácil hacerse el inocente y evitar que descubran que usted es la fuente de tal información.

El terapeuta estratégico Milton H. Erickson solía encontrar entre sus pacientes matrimonios en los cuales era la mujer la que deseaba hacer terapia, mientras que el esposo se negaba. En lugar de gastar sus energías en tratar directamente con el hombre, el doctor Erickson recibía a la mujer en una sesión individual y, a medida que ella hablaba, intercalaba interpretaciones, relacionadas con el comportamiento del marido, que sabía irritarían al hombre si llegaba a oírla. De manera invariable, la mujer terminaba contando al esposo lo que el terapeuta había dicho. Al cabo de unas semanas, el hombre estaba tan furioso que insistía en acompañar a su esposa a las sesiones, a fin de refutar los conceptos del médico.

Por último, habrá casos en que el hecho de ofrecerse de manera deliberada como pata de gato le permitirá obtener, a la larga, gran poder. Ésta es la estrategia del perfecto cortesano. Un símbolo de ella es Sir Walter Raleigh, que en cierta oportunidad extendió su propio manto sobre el barro de la calle para que la reina Isabel no se manchara los zapatos. Como instrumento que protege a su amo o a sus pares de cosas ingratas o peligrosas, usted gana un enorme respeto que, tarde o temprano, pagará sus dividendos. Y recuerde: si usted puede lograr que su ayuda sea sutil y discreta, en lugar de ostentosa y pesada, su recompensa será tanto más satisfactoria y generadora de poder.

Imagen: La pata del gato. Tiene largas garras para sujetar su presa. Es suave y acolchada. Adueñese del gato y utilice la pata para sacar cosas del fuego, para clavar las garras a su enemigo, para jugar con el ratón antes de devorarlo. A veces el gato saldrá lastimado, pero en la mayoría de los casos no sentirá nada.

Autoridad: Haga usted todo lo grato y placentero y todo lo ingrato hágalo a través de terceros. Con lo primero ganará fama y favores; con la segundo evitará malquistarse con los demás. Los asuntos importantes a veces exigen premios y castigos. Deje que de usted sólo provenga lo bueno, y que lo malo, de los demás. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

La pata de gato y el chivo expiatorio deben utilizarse con suma

cautela. Son como pantallas que ocultan al público la participación de usted en los trabajos sucios. Si en algún momento esa pantalla se levanta y usted es visto como el manipulador, como el titiritero, toda la dinámica se vuelve en su contra. Los demás verán su mano en todo y lo culparán de desgracias y situaciones turbias con las que no tiene nada que ver. Una vez que se sepa la verdad, el control de los hechos se le escapará de las manos.

En 1572, Catalina de Médicis, reina de Francia, llevó a cabo una conspiración para deshacerse de Gaspard de Coligny, almirante de la armada francesa y líder de la comunidad de los hugonotes (protestantes franceses). Coligny era amigo del hijo de Catalina, Carlos ix, y ella temía que ejerciera una influencia cada vez mayor sobre el joven rey. De modo que dispuso que un integrante de la familia Guise, uno de los clanes reales más poderosos de Francia, lo asesinara.

Pero, en realidad, el plan de Catalina era otro: quería que los hugonotes culparan a los Guise de asesinar a uno de sus líderes, y se vengaran. De un solo golpe borraría, o al menos debilitaría, a dos rivales peligrosos: Coligny y la familia Guise. Sin embargo, ambos planes fracasaron. El asesino falló en su ataque y sólo logró herir a Coligny; éste, que sabía que Catalina era su enemiga, sospechó quién lo había mandado atacar y se lo dijo al rey. Al cabo de un tiempo, el fallido asesinato y las discusiones que provocó desencadenaron una serie de hechos que condujeron a una sangrienta guerra civil entre católicos y protestantes, que culminó en la horrenda masacre de la Noche de San Bartolomé, en la cual fueron asesinados miles de protestantes.

Si usted debe usar una pata de gato o un chivo expiatorio en alguna acción de consecuencias importantes, tenga mucho cuidado: el exceso puede dañar. A menudo es más inteligente utilizar este tipo de instrumentos ingenuos en tareas más inocentes, en que los errores de cálculo no llegan a causar un daño demasiado serio.

Por último, hay momentos en que es preferible no disimular nuestra participación o responsabilidad en un hecho determinado, sino asumir la responsabilidad de algún error. Si usted tiene poder y se siente seguro, de tanto en tanto debería desempeñar el papel de penitente: con mirada arrepentida, pida perdón a quienes son más débiles que usted. Es la estrategia del rey que hace ostentación de sus sacrificios por el bienestar de su pueblo. De forma similar, en algunas ocasiones querrá que lo vean como un castigador, a fin de infundir temor a sus subordinados. En lugar de utilizar una pata de gato, usted muestra sus propias zarpas en un gesto amenazador. Ésta es, sin embargo¡ una carta que debe jugar con mucho cuidado y muy raras veces. Si la muestra demasiado a menudo, el temor se transformará en resentimiento y odio. Antes de que se dé cuenta, tales emociones generarán contra usted una violenta oposición que en algún momento podrá derrocarlo. Acostúmbrese a usar la pata de gato: es mucho más seguro.

LEY N°

27

JUEGUE CON LA NECESIDAD DE LA GENTE DE TENER FE EN ALGO, PARA CONSEGUIR SEGUIDORES INCONDICIONALES

CRITERIO

La gente tiene una necesidad irrefrenable de creer en algo. Conviértase en el centro focalizador de esa necesidad, ofreciéndoles una causa o una nueva convicción a la que adherir. Formúlela en términos vagos pero pletóricos de promesas. Enfatice el entusiasmo por sobre el pensamiento claro y racional. Dé a sus nuevos discípulos rituales que realizar y exíjales sacrificios. Ante la ausencia de una religión organizada y grandes causas en las que puedan creer, su nuevo sistema de convicciones le conferirá un poder inaudito.

LA CIENCIA DEL CHARLATANISMO, O CÓMO CREAR UN CULTO EN CINCO FÁCILES PASOS

Para los charlatanes resultaba favorable que los individuos predispuestos a la credulidad se multiplicasen, que los grupos de adherentes crecieran hasta alcanzar proporciones masivas y garantizaran así un espectro cada vez más amplio para sus triunfos. Y eso fue, en efecto, lo que ocurrió a medida que la ciencia fue popularizándose, a partir del Renacimiento. Con el enorme aumento de los conocimientos, y su difusión gracias a la imprenta, en la edad moderna, la masa de individuos semianalfabetos y ansiosamente crédulos, fácil presa de los charlatanes, aumentó también y se convirtió en mayoría. Los deseos, opiniones, preferencias y rechazos de esa gente pasaron a ser la base de un poder muy concreto. Por lo tanto, el imperio del charlatán fue ampliándose junto con la moderna difusión del conocimiento. Ya que operaba sobre la base de la ciencia, por mucho que la deformara, pues producía oro con técnicas tomadas de la química y bálsamos milagrosos con recursos de la medicina, el charlatán no podía dirigirse a un público por entero ignorante. Los analfabetos se protegían de sus disparates, mediante un sano sentido común. El público predilecto del

Al buscar —como deberá hacerlo— métodos que le permitan obtener el máximo poder con el menor esfuerzo, comprobará que el de crear seguidores que lo veneren es uno de los más efectivos. Tener una gran cantidad de seguidores abre todo tipo de posibilidades para el engaño. Sus seguidores no sólo lo venerarán, sino que lo defenderán de sus enemigos y asumirán por propia voluntad la tarea de atraer a otros que se unan al culto. Este tipo de poder lo elevará a nuevas dimensiones: ya no tendrá que luchar o utilizar subterfugios para lograr imponer su voluntad. Usted será objeto de adoración y ya no podrá cometer errores.

Quizá le parezca que es una tarea ímproba conseguir seguidores de este tipo, pero en realidad es muy simple. Como seres humanos, todos tenemos una necesidad desesperada de creer en algo, en cualquier cosa. Esto nos vuelve fundamentalmente crédulos: no podemos tolerar largos períodos de duda, o de ese vacío que origina la falta de algo en que creer. Basta con que se nos tiente con alguna nueva causa, un elixir mágico, una formula de enriquecimiento rápido, la última tendencia tecnológica o el más novedoso movimiento artístico, para que de inmediato salgamos del agua para morder el anzuelo. Echemos una mirada a la historia: las crónicas de nuevos cultos y tendencias que han atraído masas de seguidores podrían llenar bibliotecas enteras. Al cabo de unos pocos siglos, décadas, años o meses, suelen parecer ridículos, pero en su momento resultan tan atractivos, tan trascendentes, tan divinos...

Siempre prontos a creer en algo, nos fabricamos santos y religiones a partir de la nada. No desperdicie esta potencial credulidad: conviértase en objeto de adoración. Haga que la gente inicie un culto en torno de usted.

Los grandes charlatanes europeos de los siglos xvI y xvII dominaban con maestría el arte de la fabricación de cultos. Vivían, al igual que nosotros ahora, en un tiempo de transformación: las religiones organizadas declinaban y las ciencias ascendían. La gente desesperaba por unirse alrededor de alguna nueva causa o fe. Los charlatanes comenzaron a vender de puerta en puerta sus elixires curativos y recetas mágicas para alcanzar la riqueza. Pasaban con rapidez de una ciudad a otra, y en un principio centraban su atención en pequeños grupos... hasta que, de manera accidental, descubrieron una verdad profunda de la naturaleza humana: cuanto mayor era el grupo que convocaban a su alrededor, más fácil les resultaba engañar a la gente.

El charlatán se ubicaba en una elevada plataforma de madera (de ahí el término "saltabancos" o el más familiar "saltimbanqui") y la multitud se apiñaba a su alrededor. En tal entorno grupal, la gente se volvía mucho más emocional y menos capaz de razonar.

Si el charlatán se hubiese dirigido a cada uno en forma individual, tal vez lo habrían considerado ridículo, pero perdidos en un grupo se sumían en un espíritu colectivo de fascinada atención. Les resultaba imposible tomar la distancia suficiente para ser escépticos. Cualquier punto débil de las ideas del charlatán quedaba oculto por el fervor del grupo. La pasión y el entusiasmo se difundían entre la masa como algo contagioso, y la gente reaccionaba con violencia ante cualquiera que osara sembrar alguna duda. Pero al estudiar, en forma consciente esta dinámica durante décadas, experimentando y adaptándose espontáneamente a estas situaciones a medida que se producían, los charlatanes perfeccionaron la ciencia de atraer y mantener la fidelidad de una multitud, convertir esa masa en seguidores, y a los seguidores, en practicantes de un culto.

Los artilugios de los charlatanes podrán parecer extraños o pintorescos hoy en día, pero entre nosotros sigue habiendo miles de charlatanes que utilizan los mismos métodos de probada eficacia que perfeccionaran sus predecesores en los siglos pasados; sólo han cambiado los nombres de sus elixires y la apariencia modernizada de sus cultos. Encontramos estos charlatanes modernos en todos los ámbitos de la vida: los negocios, la moda, la política, las artes. Muchos quizá continúan la tradición de la charlatanería sin conocer siquiera su historia, pero usted puede actuar de forma más sistemática y deliberada. Le bastará con seguir los cinco pasos para la fabricación de un culto, que nuestros antepasados charlatanes perfeccionaron a través de los tiempos.

Paso 1: La vaguedad y la indefinición, dos grandes imanes.

En primer lugar, para crear un culto deberá atraer la atención. No debe hacerlo por medio de sus acciones, que resultarán demasiado evidentes y fáciles de interpretar, sino a través de las palabras, que suelen ser brumosas y engañosas. Sus discursos, conversaciones y entrevistas iniciales deben incluir dos elementos: por un lado, la promesa de algo grandioso y transformador, y por el otro, hacer gala de una vaguedad absoluta. Esta combinación habrá de generar todo tipo de sueños vagos e indefinidos entre los integrantes de su público, que harán sus propias conexiones y verán lo que deseen ver.

Para que la vaguedad resulte atractiva, utilice palabras de gran resonancia pero de significado indefinido, palabras llenas de ardor y entusiasmo. Siempre es útil emplear títulos rimbombantes para denominar cosas simples, así como recurrir a los números e inventar palabras nuevas para aludir a conceptos vagos. Todo esto crea la impresión de un conocimiento especializado, que le confiere un barniz de profundidad. Por la misma razón, procure que el objeto de su culto sea algo novedoso y reciente, a fin de que muy pocos lo entiendan. Si se la maneja con habilidad, la combinación de promesas vagas, conceptos

charlatán estaba conformado por los semianalfabetos, aquellos que habían cambiado el sentido común por un poco de información distorsionada y habían tomado contacto con la ciencia y la educación en algún momento, aunque muy brevemente y sin éxito...
La gran masa de la humanidad siempre ha estado predispuesta a asombrarse ante los misterios, y esto fue particularmente cierto en determinados períodos históricos en que los fundamentos seguros de la vida perdían estabilidad, y los viejos valores, económicos o espirituales, durante largo tiempo aceptados como algo inamovible, ya no resultaban confiables. Entonces la cantidad de ingenuas víctimas del charlatán se multiplicó: los "asesinos de sí mismos", como los denominó un inglés del siglo XVII.

THE POWER OF THE CHARLATAN,
GRETE DE FRANCESCO,
1939

EL BÚHO QUE ERA DIOS

En una medianoche oscura y sin estrellas, había una vez un búho, sentado sobre la rama de un roble. Dos topos trataron de escurrirse en la oscuridad y pasar inadvertidos. "¡Eh, ustedes dos!", dijo el ***búho. "¿Quiénes dos?", respondieron los topos con voz trémula, asustados y sorprendidos, dado que no podían creer que alguien pudiese***

brumosos pero seductores y un ardiente entusiasmo condicionará el ánimo de la gente y convocará un grupo en torno de usted.

- Si habla con *demasiada* vaguedad, sin embargo, carecerá de credibilidad. Pero más peligroso aún es ser específico. Si explica en detalle los beneficios que la gente obtendrá al seguir su culto, todos esperarán que los cumpla.

Como corolario de su vaguedad, su elemento de atracción también debe ser simple. Los problemas de la mayoría de la gente tienen causas muy complejas: neurosis profundamente arraigadas, factores sociales interconectados, raíces que se remontan en el tiempo y son muy difíciles de desentrañar. Sin embargo, muy pocos tienen paciencia para ocuparse de esto. La mayoría de la gente quiere encontrar soluciones simples para sus problemas. La habilidad de ofrecer este tipo de solución le conferirá gran poder y le generará una cantidad de seguidores. En lugar de las explicaciones complejas de la vida real, vuelva a las soluciones primitivas de nuestros antepasados, a los viejos remedios caseros, a las misteriosas panaceas.

Paso 2: Enfatice lo visual y lo sensual por sobre lo intelectual. Una vez que la gente haya comenzado a congregarse alrededor de usted, aparecerán dos peligros: el aburrimiento y el escepticismo. El aburrimiento hará que los adeptos lo abandonen por otro; el escepticismo les permitirá distanciarse para pensar de manera racional lo que usted les ofrece, y así disipar la niebla tan artísticamente creada por usted y desenmascarar la verdad de sus ideas. Deberá aprender a divertir a los aburridos y a mantener alejados a los cínicos.

La mejor forma de hacerlo es a través de una buena actuación u otros recursos similares. Rodéese de lujos, deslumbre a sus seguidores con esplendores visuales, lléneles los ojos con espectáculos deslumbrantes. Esto no sólo les impedirá ver cuán absurdas son sus ideas y cuán hueco es su sistema de convicciones, sino que también llamará más la atención y atraerá a más seguidores. Embelese los sentidos: utilice incienso para el olfato, música sedante para el oído, y cuadros y gráficos para la vista. Incluso puede incentivar la mente, quizá recurriendo a algunos novedosos elementos tecnológicos que darán a su culto una pátina de pseudo-ciencia; cualquier cosa que impida que su público piense. Utilice lo exótico —culturas lejanas, costumbres foráneas— para crear efectos teatrales y hacer que lo más banal y ordinario parezca señal de algo extraordinario.

Paso 3: Copie las formas de las religiones organizadas para estructurar el grupo. El grupo de sus seguidores ha ido en aumento; ha llegado el momento de organizarlo. Busque hacerlo de manera tal que eleve el espíritu y a la vez reconforte. Las religiones organizadas ejercen incuestionada autoridad desde hace tiempo sobre un gran número de gente, y siguen haciéndolo

verlos en tan densa oscuridad. "¡Ustedes dos!", contestó el búho. Los topos salieron corriendo y contaron a las demás criaturas del campo y del bosque que el búho era el más grande y sabio de todos los animales, porque podía ver en la oscuridad y responder cualquier pregunta. "Voy d investigar ese asunto", dijo el pájaro secretario, y visitó al búho una noche muy oscura. "¿Cuántas garras estoy levantando?", preguntó el secretario. "Dos", contestó el búho, lo cual era correcto. "Puede darme otra expresión que signifique 'por ejemplo' o 'es decir'?", preguntó el secretario. "O sea", contestó el búho. "¿Por qué visita un amante a su amada?" preguntó el secretario. "Para cortejarla", respondió el búho. El secretario regresó a toda prisa hacia el sitio donde se encontraban los otros animales y les confirmó que, en efecto, el búho era el animal más grandioso e inteligente del mundo, porque veía en la oscuridad y sabía contestar cualquier pregunta. "¿También puede ver con la luz del día?", preguntó el zorro. "Buena pregunta", dijeron el lirón y el caniche. "¿También puede ver de día?" Todos los demás animales se echaron a reír a carcajadas ante una pregunta tan tonta y, atacando al zorro y a sus amigos, los expulsaron de aquella

aun en nuestra época supuestamente poco religiosa. Aunque la religión en sí misma ha palidecido un tanto, sus formas siguen trasuntando poder. Las excelsas y sagradas asociaciones de la religión organizada pueden explotarse hasta el infinito. Inventa rituales para sus seguidores; organícelos de manera jerárquica, asignándoles un rango específico según su grado de santidad y dándoles nombres y títulos que tengan connotaciones religiosas; pídales sacrificios que llenen sus arcas y aumenten su poder. Para enfatizar la naturaleza cuasi religiosa de su congregación, hable y actúe como un profeta. Después de todo, usted no es un dictador; usted es un sacerdote, un gurú, un sabio, un chamán o cualquier otro término que oculte su verdadero poder entre la bruma de la religión.

Paso 4: Disimule su fuente de ingresos. Su grupo ha crecido y usted lo ha estructurado de manera eclesiástica. Sus cofres empiezan a llenarse con el dinero de sus seguidores. Sin embargo, nunca deben verlo como un líder ansioso de obtener dinero y el poder que éste da. Es en este momento cuando usted debe disimular la fuente de sus ingresos.

Sus seguidores quieren creer que, si lo siguen, todo tipo de cosas positivas les caerá en el regazo. Al rodearse de lujos, usted se convierte en la prueba viviente de la solidez de esas convicciones. Nunca revele que, en realidad, su fortuna proviene de los bolsillos de sus seguidores. Procure, en cambio, que parezca provenir de la verdad de sus métodos. Sus seguidores copiarán cada uno de sus movimientos, en la convicción de que ello les dará los mismos resultados que a usted, y ese entusiasmo imitativo los cegará al fraudulento origen de su riqueza.

Paso 5: Establezca una dinámica de "nosotros contra ellos". Ahora el grupo es grande y próspero, un imán que atrae más .y más partículas. Sin embargo, si usted no pone mucho cuidado, la inercia irá instalándose en su grupo y el tiempo y la monotonía terminarán por desmagnetizarlo. Para mantener unidos a sus seguidores, es necesario que haga lo que han hecho siempre todas las religiones y otros sistemas de convicciones: crear una dinámica de "nosotros contra ellos".

En primer lugar, asegúrese de que sus seguidores crean que forman parte de un club exclusivo unido por los lazos de los objetivos en común. Luego, para reforzarlo, cree la noción de que algún artero enemigo intenta arruinarlos, una fuerza de no creyentes que harán cualquier cosa por frenarlos. Ahora, cualquier tercero que intente revelar la naturaleza fraudulenta de su sistema de convicciones podrá ser identificado como miembro de esas fuerzas malignas.

Si usted no tiene enemigos, invéntelos. Si les da alguien contra quien actuar, sus seguidores se unirán y ganarán en cohesión, pues tendrán una causa que defender e infieles que destruir.

región. Luego enviaron un mensajero al búho, pidiéndole que fuese su líder máximo. Cuando el búho se presentó entre los demás animales, era mediodía y había un sol radiante. El búho caminaba con lentitud, lo cual le daba una apariencia de gran dignidad, y miraba en torno de sí con ojos grandes y fijos, lo que le confería un aire de tremenda importancia. "¡Es Dios!", exclamó una perdiz. Y los demás se hicieron eco y exclamaron a coro: "¡Es Dios!". Así que siguieron al búho adondequiera que éste fuera, y cuando comenzó a chocar contra las cosas que aparecían en su camino, también ellos se las llevaban por delante. Finalmente, el búho llegó hasta una carretera y echó a caminar por el medio, mientras todos los animales lo seguían. Un halcón, que hacía de vigía, vio que avanzaba hacia ellos un gran camión, y avisó al secretario y el secretario le dio aviso al búho. "Se aproxima un peligro", dijo el pájaro secretario. "¿O sea?" , contestó el búho. El secretario le dijo de qué se trataba. "¿No tienes miedo?", le preguntó. "¿Qué?" contestó el búho con gran calma, porque no podía ver el camión. "¡Es Dios!", exclamaron todos los animales, y todavía estaban gritando "¡Es Dios!" cuando el camión les pasó por encima. Algunos animales sólo resultaron heridos,

OBSERVANCIAS DE LA LEY

Observancia I

En 1653, un milanés de veintisiete años llamado Francesco Giuseppe Borri afirmó que había tenido una visión. Recorría la ciudad diciendo a todos que se le había aparecido el arcángel Miguel, para anunciarle que Borri había sido elegido como capitano generale del ejército del nuevo Papa, un ejército que ocuparía y revitalizaría la Tierra. Además, el arcángel había revelado que ahora Borri tenía el poder de ver el interior del alma de la gente y que pronto descubriría la piedra filosofal, una sustancia buscada desde tiempos inmemoriales, capaz de transformar los metales básicos en oro. Los amigos y conocidos que oyeron a Borri explicar su visión, y que fueron testigos de los cambios operados en él, quedaron impresionados, ya que, hasta aquel momento, Borri había dedicado su vida al vino, las mujeres y los juegos de azar. De pronto había dejado todo eso para sumergirse en el estudio de la alquimia y hablar sólo de lo místico y lo oculto.

Esta transformación fue tan repentina y milagrosa, y sus palabras estaban tan pletóricas de entusiasmo, que Barri comenzó a generar un grupo de seguidores. Por desgracia, también la Inquisición italiana comenzó a reparar en él —enjuiciaban a toda persona que mostrará interés por el ocultismo—, de modo que abandonó Italia y comenzó a recorrer Europa, desde Austria hasta Holanda, diciendo a quien quisiera escucharlo que "a quienes me sigan les será dada toda la alegría". Dondequiera que Borri estuviese, atraía seguidores. Su método era muy simple: hablaba de su visión, que iba tornándose más elaborada en cada nuevo relato, y se ofrecía para "mirar hacia el interior" del alma de cualquiera que creyese en él (que eran muchos). Aparentemente en trance, fijaba la mirada durante algunos minutos en los ojos del nuevo seguidor, y luego afirmaba haberle visto el alma, su grado de iluminación y su potencial de grandeza espiritual. Si lo que él veía era prometedor y positivo, esa persona era integrada a su grupo cada vez más numeroso, lo cual constituía todo un honor.

El culto constaba de siete grados o niveles, a los cuales los discípulos eran asignados de acuerdo con lo que Borri había visto en sus almas. Mediante el trabajo personal y una devoción total al culto podían graduarse y pasar a un nivel superior. Borri —a quien llamaban "Su Excelencia" y "Doctor Universal"— les exigía estrictos votos de pobreza. Todos los bienes y toda la fortuna que poseyeran debían serle entregados. Pero a nadie le importaba ceder sus propiedades, dado que Borri les había dicho: "Pronto concluiré con éxito mis estudios químicos y descubriré la piedra filosofal, que nos permitirá obtener todo el oro que querramos".

Con su creciente fortuna, Borri comenzó a cambiar su estilo de vida. Alquilaba la vivienda más espléndida de la ciudad en la

pero la mayoría, incluido el búho, murieron arrollados. Moraleja: Es posible engañar a mucha gente durante mucho tiempo.

THE THURBER CARNIVAL,
JAMES THURBER,
1894-1961

Para convertirse en el fundador de una nueva religión, es necesario ser psicológicamente infalible en el conocimiento de un cierto tipo medio de almas, que aún no han reconocido la unión que existe entre ellas.

FRIEDRICH NIETZSCHE,
1844-1900

Los hombres son de mente tan simple, y sus necesidades inmediatas los dominan de tal manera, que el hombre engañoso siempre encontrará a muchos dispuestos a dejarse engañar.

NICOLÁS MAQULAVELO
1469-1527

EL TEMPLO
DE LA SALUD

[En la década de 1780] el curandero escocés James Graham... iba ganando una gran cantidad de seguidores y acumulando grandes riquezas en Londres... [Graham] presentaba un espectáculo de gran tecnología científica. En 1772 ... visitó Filadelfia, donde se encontró con Benjamín Franklin y se interesó por los experimentos de este último con la electricidad. Estos experimentos parecieran haber inspirado todo el aparato montado en

cual se encontrara temporariamente, y la amoblaba con lujo y la decoraba con obras de arte que había comenzado a coleccionar. Recorría la ciudad en un carruaje decorado con piedras preciosas, tirado por seis magníficos caballos negros. Nunca permanecía mucho tiempo en un mismo lugar, y cuando desaparecía, con la excusa de que debía buscar más almas para su rebaño, su fama no hacía sino crecer durante su ausencia. Se hizo famoso, a pesar de que nunca había hecho nada concreto.

De toda Europa llegaban hasta él los ciegos, los tullidos y los desesperados, porque se había corrido la voz de que poseía poderes curativos. Borri no cobraba por sus servicios, lo cual lo hacía parecer aún más maravilloso, y había quienes afirmaban que en tal o cual ciudad había llevado a cabo curaciones milagrosas. Con sólo hacer una ligera alusión a sus logros, Borri incentivaba la imaginación de la gente, que magnificaba sus hazañas hasta conferirles proporciones fantásticas. Su riqueza, por ejemplo, provenía de las enormes sumas que cobraba a su creciente grupo de discípulos acaudalados; sin embargo, se suponía que había logrado en verdad perfeccionar su piedra filosofal. La Iglesia aún lo perseguía, acusándolo de herejía y brujería, pero la respuesta de Borri a esos cargos se limitó a un arrogante silencio. Esto no hizo sino aumentar su reputación y apasionar aún más a sus seguidores. Después de todo, sólo los grandes son perseguidos. ¿Cuántos habían comprendido a Jesucristo en su tiempo? No hacía falta que Borri dijera palabra alguna: sus seguidores comenzaron a llamar al Papa "el Anticristo".

Y así, el poder de Borri fue creciendo y creciendo, hasta que un día abandonó la ciudad de Amsterdam (donde se había instalado desde hacía un tiempo) llevando consigo enormes sumas de dinero prestado y diamantes cuya custodia le habían confiado. (Borri afirmaba que podía hacer desaparecer las fallas de los diamantes, gracias al poder de su mente dotada.) Estuvo prófugo durante un tiempo, hasta que la Inquisición logró dar con él. Borri pasó los últimos veinte años de su vida en una prisión romana. Pero la fe de la gente en sus poderes ocultos era tan grande, que hasta el día de su muerte lo visitaron acaudalados feligreses, entre los que se contaba la reina Cristina de Suecia. Proveyéndolo de dinero y materiales, esos visitantes le permitieron proseguir su búsqueda de la evasiva piedra filosofal.

Interpretación

Al parecer, antes de formar su culto Borri se topó con un descubrimiento crucial. Cansado de su vida libertina, decidió abandonarla y dedicarse al ocultismo, algo que en verdad le interesaba. Sin embargo, debió de haber comprobado que, cuando aludía a una experiencia mística (en lugar de al agotamiento físico) como causa y fuente de su conversión, las personas de todos los niveles sociales ansiaban oír más al respecto. Al comprender el poder que obtendría si atribuía ese

el "Templo de la Salud", el fabuloso establecimiento que abrió en Londres para la venta de sus elixires... En la sala principal, donde recibía a sus pacientes, se encontraba "la bomba de aire más grande del mundo" , que lo ayudaba en sus "investigaciones filosóficas" de la enfermedad, así como un "estupendo conductor metálico", un pedestal dorado, rodeado de probetas y matraces que contenían "soluciones etéreas y otras esencias". Según J. Ennemoser, que en 1844 publicó una historia de la magia en Leipzig, la "casa de Graham.... unía lo útil con lo placentero. En todas partes se exhibían objetos y elementos de gran magnificencia Incluso en el patio exterior, según un testigo ocular, parecía que las artes, los inventos y la riqueza se hubiesen dado cita. En las paredes laterales de la habitación se veta una luminosidad en forma de arco, producida por luz eléctrica; destellos como de rayos astrales se encendían y apagaban; objetos de vidrio transparentes, de todos los colores, hábilmente seleccionados, se encontraban distribuidos con gran gusto artístico. Todo esto, asegura el mismo testigo ocular, era tan esplendoroso que exaltaba la imaginación al máximo" . A los visitantes se les daban hojas impresas que

cambio a algo externo y misterioso, siguió adelante con sus visiones fraguadas. Cuanto más grandiosa era la visión que afirmaba haber tenido, y mayores los sacrificios que exigía a sus seguidores, tanto más atractiva y creíble parecía tornarse su historia.

Recuerde: A la gente no le interesa la verdadera causa de un cambio.

No quieren saber que es fruto de un arduo trabajo o de algo tan banal como el agotamiento, la depresión o el aburrimiento. Se mueren por creer en algo romántico, algo del otro mundo. Quieren oír hablar de ángeles y experiencias extracorpóreas. Déles el gusto. Dé a entender que su cambio personal se debe a una razón mística, y envuélvala en colores etéreos: de inmediato generará un gran grupo de seguidores. Adáptese a las necesidades de la gente: el mesías debe reflejar los deseos de sus seguidores. Y siempre apunte alto. Cuanto más grande y audaz sea la ilusión, tanto mejor.

Observancia II

A mediados del siglo XVIII, se corrió la voz, entre la alta sociedad europea, de que un médico rural suizo, Michael Schüppach, practicaba un tipo diferente de medicina: utilizaba polvos sanadores obtenidos de fuentes naturales, para llevar a cabo curaciones milagrosas. Muy pronto gran cantidad de personas acaudaladas de todo el continente, afectadas de enfermedades tanto serias como banales, hacían el difícil peregrinaje hasta la villa alpina de Langnau, donde vivía y trabajaba Schüppach. Durante su dificultosa caminata por las montañas, los visitantes tenían oportunidad de conocer los más espléndidos paisajes naturales de toda Europa. Cuando llegaban a Langnau, ya se sentían transformados y camino a la curación.

Schüppach, a quien llamaban simplemente el "Doctor de las Montañas", tenía una pequeña farmacia en el poblado. El lugar fue convirtiéndose en todo un espectáculo: multitudes provenientes de los países más diversos se agolpaban en el pequeño recinto, en cuyas paredes, cubiertas por estanterías, se exhibían las coloridas botellitas que contenían las medicinas hechas a base de hierbas. Mientras que la mayoría de los médicos de la época recetaban pociones de sabor espantoso e incomprensibles denominaciones latinas (como aún ocurre hoy en día) los remedios de Schüppach ostentaban nombres como "El aceite de la alegría", "Florecillas para el corazón" o "Antimonstruo", y todas tenían sabor dulce y agradable.

Los visitantes de Langnau debían esperar con paciencia para lograr una consulta con el Doctor de las Montañas, dado que a diario llegaban a la farmacia unos ochenta mensajeros para entregar frascos de orina de pacientes de toda Europa. Schüppach afirmaba que podía diagnosticar una enfermedad con sólo observar una muestra de orina y leer una descripción escrita de la enfermedad en cuestión. (Por supuesto, leía la descripción con

enumeraban las normas para llevar una vida sana. En el Departamento Gran Apolo podían participar en rituales misteriosos, que se acompañaban con cánticos: "¡Te saludamos, Aire Vital! ¡Magia Magnética, te saludamos!". Y mientras la gente aclamaba la magia del magnetismo, se oscurecían las ventanas para revelar un cielo raso tachonado de estrellas eléctricas y una joven y bella "Diosa Rosada de la Salud" en un nicho... Todas las noches aquel Templo de la Salud se colmaba de visitantes; se había puesto de moda acudir al lugar y acostarse en la gran cama de cuatro metros, el "Gran Lecho Celestial" que supuestamente curaba cualquier enfermedad... Dicha cama, según Ennemoser, "estaba ubicada en una habitación espléndida, en la cual desembocaba un cilindro que, desde un cuarto adjunto, conducta las corrientes sanadoras hacia la habitación ... al mismo tiempo, todo tipo de gratos aromas, emanados de hierbas que daban fortaleza y de incienso oriental, llegaban a la habitación a través de tuberías de vidrio. El lecho celestial descansaba sobre seis pilares sólidos y transparentes. La ropa de cama era de satén púrpura y celeste, tendida sobre un colchón saturado de aguas perfumadas de Arabia, de las que

suma atención antes de prescribir una medicina determinada.) Cuando al fin disponía de algún rato libre (el estudio de las muestras de orina le insumía la mayor parte de su tiempo), llamaba al visitante a su consultorio, en la farmacia. Examinaba la muestra de orina del paciente y explicaba que el aspecto de ésta le revelaría todo cuanto necesitaba saber. Afirmaba que la gente del campo tiene un sexto sentido para esas cosas, y que tal sabiduría venía de la existencia simple y plácida del campesino, que no sabía de las complicaciones de la vida urbana. Las consultas personales incluían también una charla sobre cómo lograr una mayor armonía entre el espíritu y la naturaleza.

Schüppach había ideado varias formas de tratamiento, cada una por completo diferente de las prácticas médicas habituales de la época. Por ejemplo, creía en la terapia mediante *shock* eléctrico. A quienes le preguntaban si eso no se contradecía con su fe en el poder curativo de la naturaleza, Schüppach explicaba que la electricidad es un fenómeno natural, y que él no hacía más que imitar la fuerza del rayo. Uno de sus pacientes afirmó que lo habitaban siete demonios; el médico lo curó con *shocks* eléctricos, y mientras se los administraba exclamaba que podía ver a los demonios saliendo, uno a uno, del cuerpo del enfermo. Otro hombre dijo que había tragado un carro cargado de heno, con el conductor incluido, lo que le causaba intensos dolores en el pecho. El Doctor de las Montañas lo escuchó con paciencia, afirmó que podía oír el chasquido de un látigo en el abdomen del hombre, y le administró un sedante y un purgante. El hombre se durmió en una silla, ante la puerta de la farmacia. En cuanto se despertó se puso a vomitar, y mientras lo hacía vio pasar por allí, a toda velocidad, un carro cargado de heno (el Doctor de las Montañas lo había contratado ex profeso), y el chasquido del látigo que esgrimía el conductor le hizo sentir que, de alguna forma, lo había expulsado gracias a la cura administrada por el médico.

Con el correr de los años, la fama del Doctor de las Montañas fue creciendo. Lo consultaban los poderosos —incluso el escritor alemán Goethe hizo la caminata hasta su aldea— y se convirtió en el centro de un culto a la naturaleza en el cual todo lo natural era considerado digno de veneración. Schüppach se procuraba crear efectos que entretuviesen e inspirasen a sus pacientes. Un profesor que lo visitó en cierta oportunidad escribió al respecto: "Uno se encuentra acompañado, juega a las cartas, a veces con una joven; a veces se ofrece un concierto, a veces un almuerzo o una cena, o se presenta un espectáculo de ballet. De manera placentera, el sitio reúne la libertad de la naturaleza y los placeres del *beau monde,* y aunque el doctor no pudiese curar ningún tipo de enfermedad, al menos cura la hipocondría y los vapores histéricos".

se usaban en las cortes persas. El aposento en el cual se encontraba ubicada aquella cama era llamado el Sanctum Sanctorum... Para completar la escena, se oían notas melodiosas de armónicas, flautas suaves, cánticos de dulces voces y un gran órgano".

THE POWER OF THE CHARLATAN,
GRETE DE FRANCESCO,
1939

EL PODER DE UNA MENTIRA

En la ciudad de Tarnopol vivía un hombre llamado Reb Feivel. Cierto día, mientras estaba sentado en su casa, profundamente absorto en la lectura del Talmud, oyó un gran bullicio afuera. Cuando se asomó a la ventana, vio un grupo de chiquillos traviesos. "Seguro que están por hacer otra travesura", pensó Reb "Niños, vayan corriendo a la sinagoga", les dijo, asomado a la ventana. Y, con lal de recuperar su tranquilidad, agregó lo primero que se le ocurrió: "Van a ver que allí hay un monstruo marino, ¡y vaya monstruo! Es un ser de cinco pies, tres ojos y una barba como la del chivo, pero verde". Por supuesto, los niños salieron corriendo, y Reb Feivel regresó a sus estudios. Sonrió para sus adentros al pensar en la artimaña con que había alejado a aquellos bribones. Pero al poco rato, sus estudios fueron

Interpretación

Schüppach había comenzado su carrera como médico de pueblo común y corriente. A veces utilizaba en su práctica algunos de los remedios caseros comunes en la aldea, con los que se había criado, y en apariencia, observó algunos resultados positivos, ya que pronto aquellas tinturas vegetales y formas naturales de sanar se convirtieron en su especialidad. Además, su forma natural de sanar surtía un profundo efecto psicológico en sus pacientes. Mientras que las drogas habituales de la época generaban temor y dolor, los tratamientos de Schüppach eran gratos y sedantes. La consiguiente mejora del estado de ánimo del paciente constituía un elemento crucial en las curaciones que lograba. Sus pacientes estaban tan convencidos de sus habilidades curativas, que esa misma convicción los ayudaba a curarse. En lugar de burlarse de las explicaciones irracionales que muchos daban acerca de su malestar, Schüppach utilizaba la hipocondría para simular haber realizado una gran curación.

El caso del Doctor de las Montañas nos enseña una valiosa lección en lo relativo a los seguidores devotos. En primer lugar, usted deberá encontrar la forma de atraer la voluntad de la gente y hacer que la fe de ellos en su poder sea tan fuerte como para imaginar todo tipo de beneficios. Esa fe tiene un poder transformador en sí misma, pero usted deberá asegurarse de que sea usted, y no la voluntad personal del individuo, lo que se considere el agente de la transformación. Encuentre una fe, una causa o una fantasía que concite la apasionada fe de sus seguidores, y ellos imaginarán todo el resto, y lo venerarán como su sanador, su profeta, un genio o lo que usted quiera.

En segundo lugar, Schüppach nos enseña el perenne poder de la fe en la naturaleza y en la sencillez. La naturaleza, en realidad, abunda en elementos aterradores: plantas venenosas, animales feroces, plagas y desastres repentinos. La fe en la fuerza sanadora y reconfortante de la naturaleza es un mito artificial, un romanticismo. Pero la atracción que ejerce todo lo natural, en especial en tiempos turbulentos y complejos, puede ser una fuente de gran poder si usted sabe explotarla.

Sin embargo, es imperativo que esa atracción se maneje en forma adecuada. Invente una especie de teatro de la naturaleza en el que usted, el director, elija las características que se adecuen al romanticismo de su época. El Doctor de las Montañas desempeñó su papel a la perfección, al enfatizar su sabiduría y su intuición telúrica, y poner en escena sus curaciones como si se tratase de obras de teatro. Schüppach no se fusionó simbióticamente con la naturaleza, sino que la transformó en un culto, en una construcción artificial. Crear un efecto "natural" requiere trabajo y esfuerzo, pues es preciso convertir la naturaleza en algo teatral y deliciosamente pagano. De lo contrario, nadie se percatará de ella. También la naturaleza tiene que adecuarse a las tendencias y modernizarse.

nuevamente interrumpidos, esta vez por el ruido de pasos. Cuando miró por la ventana, vio a varios judíos que pasaban corriendo. "¿Hacia dónde van tan de prisa?", les preguntó. "¡A la sinagoga! —contestaron los judíos—. ¿No se enteró? Allí hay un monstruo marino, un ser con cinco piernas, tres ojos y una barba como la de un chivo, pero verde". Reb Feivel se rió con ganas, pensando en la broma que había gastado, y volvió a enfrascarse en su Talmud. Pero apenas había comenzado a concentrarse, cuando oyó el bullicio de un gran tumulto en la calle. ¿Y qué vio al asomarse a la ventana? Una multitud formada por hombres, mujeres y niños, todos .'os cuales corrían hacia la sinagoga "¿Qué sucede", les gritó. "¡Vaya pregunta! ¿No se enteró? —le respondieron—. "Delante de la sinagoga hay un monstruo marino. Es un ser con cinco pies, tres ojos y una barba como la de un chivo, pero verde". Cuando la multitud ya se alejaba, Reb Feivel se percató, de que entre ellos se encontraba el rabino. "¡Santo Dios!" —exclamó—. Si el rabino en persona se ha unido a toda esa gente, algo debe de estar sucediendo de verdad. Donde hay humo, hay fuego." Y, sin pensarlo dos veces, Reb Feivel tomó su sombrero y corrió tras

la multitud. "¿Quién sabe?", murmuró para sus adentros, mientras corría, casi sin aliento, rumbo a la sinagoga.

A TREASURY OF JEWISH FOLKLORE,
NATHAN AUSUBEL, ED., 1948

Observancia III

En 1788, a la edad de cincuenta y cinco años, el médico y científico Franz Mesmer se encontraba en una encrucijada. Había sido pionero en los estudios relacionados con el magnetismo animal —la creencia en que los animales contienen sustancias magnéticas y en que un médico o un especialista pueden lograr curaciones milagrosas trabajando sobre esas sustancias magnetizadas—, pero en Viena, donde vivía, sus teorías sólo habían sido objeto de burla, ridiculizadas por los médicos tradicionales y reconocidos. Mesmer afirmaba que había curado a muchas mujeres víctimas de convulsiones, y su mayor logro habría sido la restitución de la vista a una niña ciega. Pero otro médico que examinó a la niña declaró que ésta estaba tan ciega como antes, una evaluación con la que la propia paciente coincidió. Mesmer replicó que sus enemigos intentaban desacreditarlo y que habían convencido a la joven de que dijera lo que ellos querían. Tal afirmación produjo más burlas. Era evidente que los desapasionados y realistas vieneses no constituían el público adecuado para sus teorías, de modo que Mesmer decidió trasladarse a París y comenzar allí una nueva vida.

En aquella ciudad, Mesmer alquiló un espléndido departamento y lo decoró en forma apropiada. Los vitrales de color que había en casi todas las ventanas creaban un clima religioso, y los espejos que cubrían las paredes producían un efecto hipnótico. El médico anunció que en su departamento haría demostraciones de los poderes del magnetismo animal e invitó a las personas psíquica o físicamente enfermas, a experimentar sus poderes. Muy pronto, parisienses de toda condición social (pero, sobre todo mujeres, que parecían más atraídas por aquella idea que los hombres) pagaban entrada para experimentar los milagros prometidos por Mesmer.

En el departamento reinaban aromas a flor de naranjo y exóticos inciensos, diseminados mediante ventiletes especiales. Cuando los iniciados ingresaban en el salón doride tenía lugar la demostración, oían música de arpa y los arrulladores sonidos de un cántico de mujer, proveniente de otra habitación. En el centro del salón había un gran recipiente ovalado lleno de agua magnetizada, según afirmaba Mesmer. De unas perforaciones practicadas en la tapa metálica del recipiente, salían largas varillas móviles de hierro. Se pedía a los visitantes que se sentaran alrededor del recipiente, colocaran aquellas varillas de hierro magnetizadas contra la parte del cuerpo en la que sentían dolor o tenían algún problema, y luego se tomarán de las manos con sus vecinos, sentados todos lo más cerca posible para ayudar a que la fuerza magnética circulara entre sus cuerpos.

Mesmer abandonaba el recinto, y unos "asistentes magnetizadores", todos hombres jóvenes, apuestos y robustos, entraban con jarras de agua magnetizada, que salpicaban sobre los pacientes; luego frotaban el fluido sanador sobre los cuerpos, masajeándolo

sobre la piel, y los inducían a entrar en un estado semihipnótico. Al cabo de pocos minutos, una especie de delirio se apoderaba de las mujeres. Algunas sollozaban, otras gritaban y se tiraban de los cabellos, otras se echaban a reír histéricamente. Cuando el delirio llegaba a su punto culminante, Mesmer volvía a entrar en el salón, vestido con una túnica de seda con flores bordadas en hilo dorado y llevando en la mano una vara magnética blanca. Caminando alrededor del recipiente, pasaba la vara sobre los pacientes y los serenaba hasta restituir la calma. Más adelante, muchas mujeres atribuyeron el extraño poder que Mesmer ejercía sobre ellas a su mirada penetrante, que, según decían, excitaba o aquietaba los fluidos magnéticos de sus cuerpos.

Al cabo de algunos meses de su llegada a París, Mesmer se había convertido en el furor del momento. Entre sus seguidores se contaba la propia María Antonieta, reina de Francia y esposa de Luis xvi. Lo mismo que en Viena, también aquí fue condenado por la facultad de medicina oficial, pero no le importó. Sus seguidores, tanto alumnos como pacientes, iban en aumento, y todos le pagaban muy bien.

Mesmer expandió sus teorías y proclamó que toda la humanidad podía ponerse en armonía gracias a la fuerza del magnetismo, un concepto que resultó muy atractivo durante el periodo de la Revolución Francesa. El culto al mesmerismo se difundió por todo el país; en muchas ciudades empezaron a surgir "Sociedades de Armonía" que llevaban a cabo experimentos con el magnetismo. Con el tiempo, dichas sociedades adquirieron mala fama, ya que solían conducirlas individuos libertinos que convertían las sesiones en una especie de orgía grupal.

En el apogeo de la popularidad de Mesmer, una comisión científica francesa publicó un informe basado en años de pruebas con la teoría del magnetismo animal. Se había llegado a la conclusión de que los efectos del magnetismo sobre el cuerpo provenían, en realidad, de una suerte de histeria grupal y autosugestión. El informe, muy bien documentado, arruinó la reputación de Mesmer en Francia. Abandonó el país y se retiró de sus actividades. Sin embargo, pocos años después, surgieron imitadores en toda Europa, y así volvió a difundirse el culto al mesmerismo, cuyos fieles eran más numerosos que nunca.

Interpretación

La carrera de Mesmer puede dividirse en dos partes. Durante el tiempo que vivió en Viena, estaba firmemente convencido de la validez de su teoría e hizo todo lo posible para demostrarla. Pero su creciente frustración y la desaprobación de sus colegas lo llevaron a recurrir a otra estrategia. Primero se mudó a París, donde nadie lo conocía, por lo cual sus extravagantes teorías cayeron en terreno más fértil. Luego apeló al amor de los franceses por el teatro y el espectáculo, y convirtió su departamento en una especie de mundo mágico con una sobrecarga sensorial de aromas, atracciones visuales y efectos sonoros que fascinaban a

sus clientes. Y lo más importante de todo: a partir de aquel momento sólo practicó el magnetismo en forma grupal. El grupo le brindaba el entorno en el cual el magnetismo surtiría el efecto adecuado, dado que un creyente contagiaba al otro, y el conjunto anulaba al individuo que dudara.

De esa manera, Mesmer dejó de ser un convencido defensor de la teoría del magnetismo, para interpretar el papel de charlatán, al utilizar todo tipo de trucos con el fin de cautivar a su público.

La principal de esas estratagemas era la de especular con la sexualidad reprimida que bulle bajo la superficie de cualquier entorno grupal. En todo grupo existe un deseo de unidad social, un anhelo más antiguo que la civilización, que dama por que lo despierten. Este deseo puede ser sometido bajo una causa unificadora, pero subyace como una sexualidad reprimida que el charlatán sabe explotar y manipular para que sirva a sus propios fines.

Ésta es la lección que nos enseña Mesmer: nuestra tendencia a dudar, la distancia que nos permite razonar, se debilita cuando nos unimos a un grupo. La calidez y el clima contagioso de un grupo arrastran al individuo escéptico. Éste es el poder que usted obtiene al crear un culto. Además, al jugar con la sexualidad reprimida de los demás, los induce a confundir esos sentimientos de excitación con una prueba del poder místico que usted ejerce sobre ellos. Usted gana increíble poder al trabajar con el inconsciente deseo de la gente de alcanzar una especie de pagana y promiscua unidad.

Recuerde también que los cultos más eficaces mezclan la religión con la ciencia. Tome la última moda o tendencia tecnológica y mézclela con una causa noble, una fe mística, una nueva forma de sanar. Las interpretaciones que hará la gente de su culto híbrido se desbocarán y terminarán atribuyéndole poderes que a usted nunca se le habrían ocurrido.

Imagen: El imán. Una fuerza invisible hace que el imán atraiga hacia él objetos que, a su vez, terminan magnetizados y atraen otros objetos, con lo que el poder magnético del conjunto va en constante aumento. Pero si se retira el original, todo el conjunto se desmorona. Conviértase en el imán, en la fuerza invisible que atrae la imaginación de la gente y le confiere cohesión. Una vez que se haya apiñado a su alrededor, no habrá poder capaz de alejarlos.

> Autoridad: El charlatán logra su gran poder con sólo abrir al prójimo la posibilidad de creer en lo que siempre han deseado... Los crédulos no pueden mantener su distancia; se apiñan en tomo del hacedor de milagros, ingresan en el ámbito de su aura personal y se rinden a la ilusión con pesada solemnidad, como ganado. (Grete de Francesco)

INVALIDACIÓN

Una de las razones de generar seguidores es que un grupo suele ser más fácil de engañar que un individuo, y por lo tanto le conferirá a usted mucho más poder. Esto, sin embargo, implica un riesgo: si, en algún momento, el grupo adivina el fraude, usted deberá enfrentarse no con una sola persona engañada sino con una muchedumbre furiosa que lo destrozará con la misma avidez con que antes lo siguió. Los charlatanes corrían constantemente ese riesgo y siempre estaban preparados para huir de la ciudad en cuanto se descubriera que sus elixires no servían para nada o que sus ideas eran un fraude. Si eran demasiado lentos, terminaban pagando su charlatanería con la vida. Al jugar con las multitudes, usted juega con fuego; debe estar siempre atento a la más mínima chispa de duda, a cualquier enemigo que pueda volver a la multitud contra usted. Cuando juega con las emociones de una muchedumbre, debe saber adaptarse y sintonizar de inmediato los distintos estados de ánimo y deseos generados por el grupo. Utilice espías, anticípese a los hechos y tenga siempre las valijas preparadas.

Por eso, quizás en ocasiones prefiera tratar con la gente en forma individual. Aislar a una persona de su entorno habitual puede producir el mismo efecto que insertarla en un grupo: la forma más susceptible a la sugestión y a la intimidación. Elija al incauto adecuado, y si en algún momento éste adivina la verdad, usted podrá escapar con más facilidad de él que de una multitud.

LEY N°

28

SEA AUDAZ AL ENTRAR EN ACCIÓN

CRITERIO

Si se siente inseguro frente a determinado curso de acción, no lo intente. Sus dudas y titubeos se transmitirán a la ejecución del plan. La timidez es sumamente peligrosa; lo mejor es encarar toda acción con audacia. Cualquier error que usted cometa por ser audaz se corregirá con facilidad mediante más audacia. Todo el mundo admira al audaz; nadie honra al timorato.

AUDACIA Y VACILACIÓN:
Una breve comparación psicológica

LOS DOS AVENTUREROS

No está cubierto de flores / el camino de la gloria; / Hércules y sus trabajos / así nos lo testimonian✓ Tuvo el dios pocos rivales/ de sus hazañas heroican/ halló en la fábula algunos, / muchos menos en la historia] Uno aquí figuraba , no obstante, / que, ansioso de nuevas cosas / y por talismanes viejos / inspirado, sin demora / a buscar se fue fortuna / a regiones fabulosas. / Un compañero llevaba, / y hallaron a pocas fojas / un poste con este aviso / escrito en letras muy gordas: / "¡Señor caballero andante, / si por acaso le toma / la gana de ver él solo / lo que no ha visto hasta ahora / ningún otro aventurero, / pase del torrente la onda. / un elefante de piedra / verá tendido a la sombra, / y es preciso que en sus brazos / en el momento lo recoja, y que de un tirón lo lleve/ a la cima de esa roca / que a los cielos amenaza / con su frente majestuosa!" . / Uno de los dos viajeros/tuvo miedo. "Si las ondas / son rápidas y profundas/—dijo— y aunque se suponga / que atravesarlas se puede, / ¿quién al pasarlas se estorba/ con cargar el elefante? / ¡Ridícula empresa, y loca! / Tallada estará esa bestia / de manera artificiosa / para poder ser llevada / a una distancia muy corta; / pero a la cima del monte, / de un tirón, es una cosa / para un

La audacia y la vacilación generan respuestas psicológicas muy diferentes en sus destinatarios: la vacilación pone obstáculos en el camino; la audacia los elimina. Una vez que usted haya comprendido esta diferencia, comprobará que es fundamental que supere su natural timidez y se ejercite en el arte de la audacia. Los siguientes son los efectos psicológicos más marcados de la audacia y de la timidez.

Cuanto más audaz sea la mentira, mejor. Todos tenemos nuestras debilidades, y nuestros esfuerzos nunca son perfectos. Pero entrar en acción con audacia causa el efecto mágico de ocultar nuestras deficiencias. Los grandes estafadores saben que, cuanto más audaz sea la mentira, tanto más convincente resultará. La audacia misma de una historia, la forma más creíble, a la vez distrae la atención de sus incoherencias. Cuando arme algún fraude o enfrente cualquier tipo de negociación, vaya más allá de lo planeado. Pida la Luna, y le sorprenderá ver cuántas veces la obtiene.

Los leones rondan a la presa que vacila. La gente tiene un sexto sentido para las debilidades de los demás. Si durante un primer encuentro usted demuestra su disposición a aceptar un compromiso, a echarse atrás o a batirse en retirada, despertará el león en el prójimo, aun cuando éste no necesariamente sea un ser sanguinario. Todo depende de la percepción; una vez que usted sea considerado como una persona que se pone a la defensiva con facilidad, que está dispuesta a negociar y a ceder, será manipulado sin piedad.

La audacia genera temor; el temor genera autoridad. El gesto audaz lo hará parecer más grande y más poderoso de lo que usted realmente es. Y cuanto más repentino sea dicho gesto, cuanto más ataque con la furtiva rapidez de una serpiente, tanto más temor inspirará. Al intimidar mediante un gesto audaz, usted establece un precedente: en cada encuentro posterior, la gente se pondrá a la defensiva, temerosa de su próximo golpe.

Hacer las cosas a medias y andarse con medias tintas cava una fosa profunda. Si usted entra en acción con su confianza a media asta, usted mismo levantará obstáculos en su camino. Cuando surja un problema, se sentirá confundido, verá opciones donde no las hay, y sin darse cuenta, creará cada vez más problemas. Al huir del cazador, la tímida liebre sólo logra caer antes en la trampa.

La vacilación abre brechas, mientras que la audacia las cierra. Cuando usted se toma el tiempo de pensar, titubear y

vacilar, abre brechas y espacios que también permiten pensar y titubear a los demás. Su timidez contagia a los otros su energía negativa y genera apocamiento. Las dudas surgen por doquier.

La audacia, en cambio, cierra esas brechas. La rapidez del movimiento y la energía de la acción no deja a los demás espacio para la duda y la preocupación. Cuando se practica la seducción, la vacilación resulta fatal, pues hace que su víctima tome conciencia de sus intenciones. El movimiento audaz corona la seducción con el triunfo: no deja tiempo para la reflexión.

La audacia lo diferencia del rebaño. La audacia le otorga presencia y lo magnifica. El tímido se confunde con el paisaje, mientras que el audaz llama la atención, y lo que llama la atención atrae el poder. No podemos apartar nuestra mirada de los audaces, ansiosos de observar su siguiente y atrevido gesto.

OBSERVANCIAS DE LA LEY

Observancia I

En mayo de 1925, cinco de los más exitosos comerciantes en chatarra de Francia fueron invitados a una reunión "oficial" pero "altamente confidencial" con el director general del Ministerio de Correos y Telégrafos en el hotel Crillon, en aquel entonces el más lujoso de París. Cuando los comerciantes llegaron al hotel, el director general en persona, un tal Monsieur Lustig, los recibió en una elegante *suite* del último piso.

Los hombres, que no tenían idea de por qué habían sido convocados a aquella reunión, estallaban de curiosidad. Después de servir las bebidas, el director les dijo: "Señores, éste es un asunto urgente que exige absoluta confidencialidad. El gobierno tendrá que demoler la torre Eiffel". Los comerciantes escucharon en atónito silencio mientras el director explicaba que, tal como se había informado hacía poco en los medios, la torre exigía urgentes reparaciones. En un principio había sido levantada como una estructura temporaria (para la Exposición Mundial de 1889), pero los costos de mantenimiento habían crecido de manera exagerada durante los últimos años, y ahora, en un momento de crisis fiscal, el gobierno tendría que gastar millones para repararla. Muchos parisienses consideraban que la torre Eiffel era una ofensa a la estética y verían con agrado que desapareciera. Con el tiempo, hasta los turistas la olvidarían, y sólo perduraría en las tarjetas postales y en las fotos de época. "Señores —concluyó Lustig—, están invitados a presentar al gobierno sus ofertas por la torre Eiffel."

Lustig les entregó unas hojas que mostraban el membrete del ente estatal; en ellas figuraban las cifras correspondientes al proyecto, como el tonelaje de metal de la torre. Los comerciantes agrandaron los ojos cuando calcularon cuánto podrían ganar con

mortal imposible, / a menos que una bicoca / esa figura no sea; / un elefante de broma, / enano, aborto, pigmeo, /no bueno para otra cosa / que de bastón para puño. / Y en tal caso, ¿cuál es la honra / de semejante aventura? / no es fácil que se me coja / a mí con ese letrero; /para engañar gente tonta/será tal vez un enigma / que nada en verdad me importa, / y así con vuestro elefante / aquí os deja mi persona"✓ Hablando así el palabrero, /puso pies en polvorosa. /Pero el osado se lanza /Para atravesar las ondas, / y con los ojos cerrados, / su grande audacia no acortan /profundidad ni violencia; / del cartel según la forma, / a su elefante vio echado / de la otra orilla a la sombra. / Sin vacilar un instante / luego en sus brazos lo toma, / Lo lleva a lo alto del monte, / encuentra una plataforma / y una ciudad en seguida. / Allí con voz espantosa /grita el elefante, y salen / armadas muchas personas. / Cualquier otro aventurero/ al observar tales cosas /se hubiera salvado al punto, / pero éste el peligro afronta, / y vender quiere su vida / buscando una muerte heroica. / Pero se quedó asombrado / oyendo a la turba toda / proclamarlo su monarca / y ofrecerle la corona. / De rogar un poco se hizo, /pero sólo por la forma; / aunque dijo que la carga / era en realidad muy gorda, / y Sixto dijo otro tanto /

cuando le hizo Papa Roma. / (¿Acaso ser rey o papa / será miseria tan honda?) / No tardó en reconocerse / que le gustaba la historia. / Sigue la ciega Fortuna / a la audacia ciega y loca, / y muchas veces los cuerdos / lo son haciendo las cosas / sin dar tiempo a la cordura / de examinarlas juiciosa.

FÁBULAS, JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

aquella chatarra. Luego Lustig los condujo a una limusina que los aguardaba delante del hotel y los llevó hasta la torre Eiffel. Tras presentar un pase oficial, los guió por la construcción, matizando la visita con divertidas anécdotas. Al final de la recorrida, les agradeció y les pidió que, en el término de cuatro días, le hicieran llegar las ofertas a su *suite* del hotel.

Varios días después de presentadas las ofertas, uno de los cinco comerciantes, un tal Monsieur P., fue notificado de que su oferta había ganado la licitación y que, para asegurar la venta, debía presentarse en la *suite* del hotel en dos días, con un cheque certificado por más de 250.000 francos (lo que equivaldría hoy a 1.000.000 de dólares), es decir, una cuarta parte del precio total. Contra la entrega de dicho cheque, recibiría los documentos que le transferirían la propiedad de la torre. Monsieur P. estaba excitadísimo: pasaría a la historia como el hombre que compró y demolió el antiestético monumento. Pero al llegar al hotel, cheque en mano, comenzó a dudar del negocio. ¿Por qué tenían que encontrarse en un hotel, y no en un edificio gubernamental? ¿Por qué nunca había tratado con otros funcionarios del gobierno? ¿Se trataba de una farsa o una estafa? Mientras Lustig hablaba de las medidas que debían tomarse para demoler la torre, el comerciante, aún dudoso, contemplaba la idea de echarse atrás.

Póngase a trabajar siempre sin temer a la imprudencia. Cuando la mente de quien actúa alberga miedo al desacierto, quien lo observa ya lo ve como evidencia de su fracaso.... Las acciones se tornan peligrosas cuando se duda de su sabiduría; en tal caso, mejor sería no hacer nada.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

Sin embargo, de pronto se dio cuenta de que el director había cambiado de tono. En lugar de hablar de la torre, se quejaba de su bajo salario, de que su esposa insistía en que le comprara un abrigo de piel, y de lo frustrante que era trabajar tanto sin que se le reconocieran sus esfuerzos. Monsieur P. comprendió que aquel alto funcionario del gobierno le estaba pidiendo una coima. Pero, en lugar de ponerse furioso, sintió un profundo alivio. Ahora estaba seguro de que Lustig era un genuino empleado gubernamental, dado que en todos sus encuentros anteriores con burócratas franceses, éstos siempre le habían pedido algún dinero "adicional". Recuperada la confianza en su interlocutor, Monsieur P. deslizó varios billetes de mil francos en el bolsillo del director y luego le entregó el cheque certificado. Él, a su vez, recibió la documentación prometida, que incluía un boleto de compra y venta de aspecto imponente. Abandonó el hotel soñando con las ganancias y la fama que obtendría.

LA HISTORIA DE HUH SAENG

En una humilde cabaña con techo de paja, en el valle de Namsan, vivía un matrimonio muy pobre, el señor y la señora Huh Saeng. El esposo se encerró durante siete años en su frío cuarto y no hizo más que leer libros... Cierto día, la esposa, deshecha en lágrimas, le dijo: "¡Mira, mi buen hombre! ¿De qué sirven todas tus lecturas? He pasado mi

Sin embargo, durante los días siguientes, mientras esperaba recibir otros papeles del gobierno Monsieur P. comenzó a comprender que algo extraño sucedía. Después de hacer algunas llamadas telefónicas comprobó que en el Ministerio no existía ningún director general Lustig, y que no había ningún plan que contemplara la demolición de la torre Eiffel: había sido timado en más de 250.000 francos.

Monsieur P. nunca hizo la denuncia policial. Sabía la fama que se haría si en su círculo se enteraban de que había sido víctima de una de las más audaces estafas de la historia. Además de la humillación pública, habría sido un suicidio comercial.

Interpretación

Si el conde Víctor Lustig, el rey de los estafadores, hubiese intentado vender el Arco de Triunfo, un puente sobre el Sena o la estatua de Balzac, nadie le habría creído. Pero la torre Eiffel era algo demasiado grande, demasiado imposible de utilizar para una estafa. De hecho, tan imposible que Lustig pudo volver a París, seis meses después, y "revender" la torre Eiffel a otro comerciante en chatarra, esta vez por un precio aún mayor, una suma en francos que hoy equivaldría a más de 1.500.000 dólares.

Lo enorme engaña al ojo humano. Nos distrae y sobrecoge, y resulta tan evidente que no conseguimos imaginar que oculte un engaño. Ármese de grandiosidad y audacia: estire sus engaños lo más que pueda, y aún más allá. Si percibe que el incauto sospecha, haga como el intrépido Lustig: en lugar de batirse en retirada o bajar el precio, optó por aumentarlo más al pedir —y obtener— una coima. Pedir más pone a la otra persona a la defensiva, suprime el efecto negativo de la concesión o la duda, y abruma al otro con su audacia.

Observancia II

En su lecho de muerte, en 1533, Vasily Hl, Gran Duque de Moscú y gobernante de una Rusia semiunida, proclamó como sucesor a su hijo Iván iv, que en ese momento tenía apenas tres años. Designó a su joven esposa, Helena, como regente hasta que Iván alcanzara la mayoría de edad y pudiera asumir el trono. La aristocracia —los boyardos— se alegró ante la noticia. Durante años los duques de Moscú habían intentado extender su autoridad sobre los boyardos. Tras la muerte de Vasily —que dejaba como heredero a un niño, y como gobernante a una mujer—, los boyardos podrían reducir el dominio de los duques, arrebatar el poder del estado y humillar a la familia real.

Consciente del peligro, la joven Helena acudió a su amigo de confianza, el príncipe Iván Obolensky, y le pidió que la ayudara en el manejo del gobierno. Pero al cabo de cinco años como gobernante, Helena murió evenenada por un miembro de la familia Shuisky, el más terrible de los clanes de boyardos. Los príncipes Shuisky asumieron el control del gobierno y encarcelaron a Obolensky, que murió de hambre en la prisión. A la edad de ocho años, Iván era un huérfano abandonado, y cualquier familia boyarda que intentara cuidar de él era desterrada o asesinada de inmediato. De modo que el chico deambulaba por el palacio, hambriento, mal vestido, ocultándose constantemente de los Shuisky, que lo maltrataban en cuanto lo veían. A veces lo buscaban, le hacían poner vestimentas reales y lo sentaban en el trono con un cetro en la mano, una especie de ritual para burlarse de sus pretensiones reales. Luego volvían a ahuyentarlo. Una noche, varios de los Shuisky corrieron al Metropolitano —jefe de la Iglesia rusa— por todo el palacio, y el hombre se refugió en el cuarto de Iván; el niño vio, aterrado,

juventud lavando y cosiendo para otra gente, y sin embargo no tengo más ropa que la puesta y hace tres días que no como. Tengo hambre y tengo frío. ¡Ya no soporto más!".
Al oír estas palabras, aquel intelectual de mediana edad cerró sus libros... se puso de pie y ... sin decir una palabra, salió por la puerta... Cuando llegó al centro de la ciudad, detuvo a un transeúnte: "¡Buenos días, amigo mío! ¿Quién es el hombre más rico de la ciudad?". "¡Pobre campesino! ¿No conoces acaso, a Byón-ssi, el millonario? Su casa, con techos de oro y guardada por siete puertas, se encuentra justo allí enfrente."
Huh Saeng encaminó sus pasos hacia la casa del hombre rico. Después de haber entrado por la puerta principal, abrió la puerta de la sala de recepción y se dirigió al dueño de casa: "Necesito 10.000 yang de capital para mi comercio, y quiero que usted me preste ese dinero".
"Muy bien, señor. ¿Adónde quiere que se lo envíe?"
"Al mercado de Ansóng, a nombre de un comisionista." "Muy bien, señor. Lo mandaré a nombre de Kim, que es el comisionista más importante del mercado de Ansóng. Allí recibirá su dinero."
"Buenos días, señor."
Cuando Huh Saeng se hubo ido, los otros huéspedes que se encontraban en el recinto preguntaron a

cómo los Shuisky entraban en el cuarto y apaleaban sin piedad al Metropolitano.

Iván tenía un amigo en el palacio, un boyardo de nombre Vorontsov, que lo consolaba y asesoraba. Cierto día en que él, Vorontsov y el nuevo Metropolitano estaban conversando en el refectorio del palacio, varios Shuisky irrumpieron en el recinto, golpearon a Vorontsov e insultaron al religioso desgarrando y pisoteando sus vestiduras. Luego desterraron de Moscú a Vorontsov.

Ante todos aquellos acontecimientos, Iván guardó estricto silencio. Los boyardos estaban convencidos de que su plan había dado resultado: el joven se había convertido en un aterrado y obediente idiota. Ahora podían ignorarlo, y hasta dejarlo en paz. Pero la noche del 29 de diciembre de 1543, Iván, que entonces ya tenía trece años, le pidió al príncipe Andrei Shuisky que fuera a su cuarto. Cuando el príncipe llegó, se encontró con que el aposento estaba repleto de guardias del palacio. El joven Iván señaló a Andrei con el dedo y ordenó a los guardias que lo arrestaran, lo mataran y arrojaran su cuerpo a los perros de la perrera real. Durante los días siguientes, Iván hizo arrestar a todos los que estaban estrechamente vinculados con Andrei, y los desterró de Moscú. Tomados por sorpresa por tan repentina audacia, los boyardos quedaron aterrados ante aquel joven —que luego sería conocido como Iván el Terrible—, que había esperado cinco años para ejecutar ese único golpe, audaz y sorpresivo, que le aseguró el poder por varias décadas.

Interpretación

El mundo está lleno de boyardos: hombres que lo detestan, que temen su ambición y que cuidan con celo el reducido ámbito de poder que acaparan. Es necesario que usted establezca su autoridad y gane respeto, pero en el momento en que los boyardos sientan que su audacia aumenta, tratarán de reprimirlo. Ante tal situación, Iván actuó de la siguiente forma: aguardó, sin hacerse notar, sin demostrar ambición ni descontento. Esperó y, llegado el momento, ganó para su causa a los guardias del palacio, que habían llegado a odiar a los crueles Shuisky. Una vez conseguido el apoyo de los guardias, Iván actuó con la rapidez de una serpiente, señalando a Shuisky sin darle tiempo para reaccionar.

Si usted negocia con un boyardo, lo único que logrará será darle oportunidades. La menor concesión se convierte en el asidero que él necesita para destrozarlo. La acción audaz y repentina, sin discusión ni advertencia previa, anula esos asideros y reafirma la autoridad de usted. De este modo logrará aterrar a quienes dudan de usted o lo detestan, y ganar la confianza de los muchos que admiran y glorifican a los que actúan con audacia.

Observancia III

En 1514, el joven Pietro Aretino, de veintidós años, trabajaba como asistente de cocina para una acaudalada familia romana.

Byón-ssi por qué le había dado tanto dinero a un extraño con aspecto de mendigo y cuyo nombre le era desconocido. Pero el hombre rico contestó con gesto triunfante: 'A pesar de que sus ropas eran harapos, hablaba con claridad, sin revelar el menor rastro de vergüenza o inferioridad, a diferencia de tanta gente que quiere pedir dinero que no piensa devolver. Un hombre de este tipo es un loco, o bien está muy seguro de los negocios que hará. A juzgar por su mirada firme y su voz altisonante, se trata de un hombre extraordinario con un cerebro superhumano, que bien vale mi confianza. Conozco de dinero y conozco a los hombres. El dinero a menudo hace que un hombre sea pequeño, pero un hombre como éste es capaz de hacer grande al dinero. Me siento feliz de haberlo ayudado a hacer un buen negocio."

***BEHIND THE SCENES OF ROYAL PALACES IN KOREA*, HA TAE-HUNG, 1983**

El temor, que siempre magnifica las cosas, da cuerpo a todas las fantasías, que toman la forma de lo que crean que existe en los pensamientos del enemigo; es así como la persona temerosa raras veces deja de enfrentar problemas reales, ocasionados por peligros imaginarios... Y el duque, cuyo

Ambicionaba convertirse en un gran escritor y poeta, ¿pero cómo podría un simple lacayo aspirar a realizar un sueño semejante?

Aquel año, el papa León x recibió una delegación del rey de Portugal, que le enviaba muchos regalos, entre los cuales se destacaba un gran elefante, el primero que había en Roma desde los tiempos del Imperio. El pontífice adoraba a ese elefante y lo cubría de atenciones y regalos. Pero a pesar de sus cuidados, el animal, cuyo nombre era Hanno, cayó gravemente enfermo. El Papa convocó a varios médicos, que recetaron doscientos cincuenta litros de purgante, pero sin éxito alguno. El animal murió y el Papa guardó luto por su muerte. Para consolarse, convocó al gran pintor Rafael y le ordenó pintar un cuadro de tamaño natural de Hanno, para ponerlo sobre la tumba del animal, en cuya lápida decía: "Lo que naturaleza ha quitado Rafael con su arte ha restaurado".

Durante los días siguientes circuló por toda Roma un panfleto que causó risas y jolgorio entre sus habitantes. Se titulaba "El último deseo y testamento del elefante Hanno", y decía, por ejemplo: "A mi heredero, el cardenal Santa Croce, dejo mis rodillas, para que pueda imitar mis genuflexiones... A mi heredero, el cardenal Santi Quatro, dejo mis quijadas, para que pueda devorar mejor los diezmos pagados a la Iglesia... A mi heredero, el cardenal Médici, dejo mis orejas, para que pueda oír lo que los demás están haciendo...". Al cardenal Grassi, que tenía fama de libertino y lujurioso, el elefante legaba la correspondiente y sobredimensionada parte de su propia anatomía.

Y, en ese tono, el panfleto anónimo seguía enumerando "herederos", sin perdonar a ninguno de los grandes hombres de Roma, ni siquiera al Papa. A cada uno satirizaba su más conocida debilidad. El panfleto concluía con el verso: "Procure que Aretino sea su amigo, / que como enemigo puede ser muy peligroso. / Su sola palabra hasta al Papa arruinaría / Guarde Dios a todos de su aguda lengua".

Interpretación

Con un solo y breve panfleto, Aretino, hijo de una sirvienta y un zapatero pobre, se catapultó a la fama. En Roma todos se apresuraron a averiguar quién era ese joven tan osado. Hasta el Papa, divertido con su descaro, envió por él y acabó por darle empleo a su servicio. Con el transcurso de los años llegaron a conocerlo por el apelativo de "El Azote de los Príncipes", y su lengua mordaz le ganó el respeto y el miedo de los grandes, desde el Rey de Francia hasta el emperador Habsburgo. La estrategia de Aretino es muy simple: cuando usted es pequeño y desconocido, como David, debe buscar un Goliat al que atacar. Cuanto más grande sea su blanco, tanto mayor atención obtendrá. Cuanto más audaz sea su ataque, tanto más se destacará usted entre la multitud y más admiración cosechará. La sociedad está llena de gente que tiene pensamientos audaces pero carece de agallas para darlos a conocer. Diga lo que siente el público: la expresión de

carácter abundaba siempre en peligros imaginarios... Y el duque, cuyo carácter abundaba siempre en miedo y desconfianza, era de todos los hombres que he conocido, el más proclive a caer en pasos falsos, por el mismo temor que tenía de caer en ellos; a ser así se asemejaba a las temerosas liebres.

CARDENAL DE RETZ, 1613-1679

EL NIÑO Y LA ORTIGA

Un niño que jugaba en los campos fue rozado por una ortiga. Regresó corriendo a su casa, a los brazos de su madre, y le contó que había tocado esa mala hierba, que lo había lastimado. "La ortiga te lastimó, hijo mío —contestó la madre,— porque apenas la rozaste. La próxima vez que te encuentres con una ortiga, agárrala con fuerza y no te lastimará."
Lo que hagas, hazlo con audacia.

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI A.C.

CÓMO TRIUNFAR EN EL AMOR

Pero con quienes han hecho una impresión en tu corazón, noto que muestras gran timidez. Esta cualidad podrá conquistar a una burguesa, pero el corazón de una mujer de mundo exige que se lo ataque con otras armas.. En nombre de todas estas mujeres, te digo lo siguiente: no hay una entre nosotras

sentimientos compartidos siempre otorga poder. Busque el blanco más prominente posible y dispare contra él su munición más audaz. El mundo disfrutará del espectáculo y lo honrará con gloria y poder.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La mayoría somos tímidos. Queremos evitar tensiones y conflictos y deseamos que todos nos quieran. Quizá consideremos realizar acciones audaces, pero rara vez las llevamos a cabo. Tenemos terror a las consecuencias: de lo que los demás podrían pensar de nosotros, de la hostilidad que generaremos si nos atrevemos a ir más allá de lo habitual.

Aunque podemos disfrazar nuestra timidez con el manto de la preocupación por los demás y el deseo de no herirlos u ofenderlos, la verdad es todo lo contrario: en realidad somos individuos egoístas, preocupados por nosotros mismos y por cómo nos perciben los demás. Por otro lado, la audacia a menudo hace que los demás se sientan más cómodos, dado que no demuestra timidez ni represión.

Esto puede verse con claridad en cualquier acto de seducción. Los grandes seductores lograron su éxito a través del descaro. La audacia de Casanova no se manifestaba mediante un audaz acercamiento a la mujer deseada, ni mediante palabras intrépidas para halagarla. Consistía en la habilidad de rendirse por completo a ella y hacerle creer que por ella haría cualquier cosa, incluso arriesgar la vida, algo que, en efecto, en algunas oportunidades hizo. La mujer sobre la cual prodigaba sus atenciones comprendía que él no le retaceaba nada, y eso era muchísimo más halagüeño que cualquier elogio o cumplido. En ningún momento él titubeaba o dudaba.

Parte del encanto de ser seducidos radica en que ello nos hace sentir por entero absorbidos por el otro y nos extrae temporariamente de las dudas habituales de nuestra vida. En cuanto el seductor titubea, el encanto se rompe, porque tomamos conciencia del proceso, de su esfuerzo deliberado por seducirnos, de su timidez. La audacia dirige la atención hacia lo exterior y mantiene viva la ilusión. Nunca genera situaciones incómodas o embarazosas. Por lo tanto, admiramos a los audaces y preferimos rodearnos de ellos, porque su confianza en sí mismos es contagiosa y nos permite evadirnos de nuestra propia introversión y timidez.

Pocas son las personas que nacen audaces. Hasta Napoleón tuvo que cultivar el hábito de la audacia en el campo de batalla, donde se decidía entre la vida y la muerte. En un entorno social, Napoleón era tímido y retraído, pero logró superarlo y aprendió a practicar la de audacia en todos los aspectos de su vida, porque comprendió el tremendo poder que ello conlleva y de qué manera una actitud audaz agranda, literalmente, a la persona (incluso a alguien que, como Napoléon, se destacaba por su baja

que no prefiera un trato un poco rudo a demasiada consideración. El hombre pierde más corazones mediante actitudes erróneas, que los que salva la virtud. Cuanto mayor sea la timidez que muestre un amante ante nosotras, tanto más nos impulsa el orgullo a hacerlo sufrir; cuanto más respete nuestra resistencia, tanto más respeto exigimos de él. Con mucho gusto diríamos a los hombres: "Por el amor de Dios, no supongan que somos tan virtuosas; nos obligan a hartarnos de serlo...". De continuo luchamos por ocultar que nos hemos permitido ser amadas. Pon a una mujer en una posición en la que pueda decir que sólo ha cedido frente a una especie de violencia. O, persuádela de que no la tienes en menos y te harás responsable de su corazón... Un poco más de audacia de tu parte pondría en una situación más cómoda a los dos. Recuerda lo que te dijo no hace tanto M. de la Rochefoucauld: "Un hombre razonable que está enamorado puede actuar como un loco, pero nunca puede ni debe actuar como un idiota".

LIFE, LETTERS, AND EPICUREAN PHILOSOPHY OF NINON DE LENCLOS,
NINON DE LENCLOS, 1620-1705

estatura). También vemos ese cambio en Iván el Terrible: un niño inofensivo de pronto se transforma en un poderoso joven que impone su autoridad con un simple acto de audacia.

Usted debe practicar y desarrollar su audacia. A menudo le encontrará buen uso. El mejor lugar para empezar suele ser el delicado mundo de la negociación, sobre todo en aquellas discusiones en las que le exigen que usted mismo fije su precio. A menudo nos humillamos pidiendo demasiado poco. Cuando Cristóbal Colón propuso a la corte española que financiara su viaje a las Indias, también exigio, en delirante audacia, que le otorgaron el título de "Gran Almirante de los Mares". La corte accedió. El precio que fijó fue el precio que obtuvo: exigió que lo trataran con respeto, y lo consiguio. También Henry Kissinger sabía que, en las negociaciones, la exigencia audaz funciona mejor que empezar con pequeñas concesiones y tratar de lo mismo de la otra persona. Pida un precio alto, y después, como hizo el conde Lustig, auméntelo aún más.

Comprenda que, si bien la audacia no es natural, tampoco lo es la timidez. Ésta no es sino un hábito adquirido, adoptado a partir de un deseo de evitar conflictos. Si la timidez lo domina, extírpela. Sus temores a las consecuencias de un acto audaz no guardan proporción con la realidad, y de hecho las consecuencias de la timidez son mucho peores. Su valor se reduce y usted crea un círculo vicioso de duda y desastre. Recuerde los problemas creados por un acto audaz pueden disimularse y hasta subsanarse mediante una audacia aún mayor.

Imagen: El león y la liebre. El león no se interrumpe en su accionar; sus movimientos son demasiado rápidos, y sus mandíbulas, demasiado potentes. La tímida liebre hará cualquier cosa por huir del peligro, pero en su prisa por retroceder y escapar se mete en las trampas tendidas o salta a las fauces del enemigo.

Autoridad: Sin duda creo que es mejor ser impetuoso que cauto, porque la fortuna es una mujer y, si usted quiere poseerla, es necesario conquistarla por la fuerza; es evidente que ella se deja dominar por el audaz y no por quienes proceden con cautela. Y, por lo tanto, igual que una mujer, siempre dispensa sus favores a los jóvenes, porque éstos son menos cautos, más agresivos y la conquistan con mayor audacia. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

La audacia nunca debe convertirse en la estrategia en que usted base todas sus acciones. Es un instrumento táctico, que debe utilizarse en el momento adecuado. Planifique por adelantado y luego remate su accionar con un acto de audacia que le asegure su éxito. Es decir: puesto que la audacia es una reacción adquirida, también es una actitud que hay que aprender a controlar y a utilizar a voluntad. Ir por la vida armado sólo de audacia sería aburrido e incluso fatal. Ofendería a demasiada gente, como lo demuestran todos aquellos que no son capaces de controlar su audacia. Una de esas personas fue Lola Montes, cuya audacia le procuró triunfos y le permitió seducir al rey de Baviera. Pero como no supo controlarla, también fue causa de su caída en Bavaria, en Inglaterra y dondequiera que buscara refugio. Su actitud traspuso la frontera entre audacia y crueldad e incluso locura. Iván el Terrible sufrió el mismo destino: cuando vio que el poder de la audacia le procuraba su primer éxito, utilizó esa arma durante toda su vida, al extremo de convertirla en violencia y sadismo. Perdió la capacidad de diferenciar cuándo era adecuado ser audaz y cuándo no.

La timidez no tiene cabida en el ámbito del poder; no obstante, podrá beneficiarse con ella si la simula. En tal caso, por supuesto, deja de ser timidez para convertirse en un arma ofensiva: usted atrae a la gente con su fingida timidez, para poder asestar luego el zarpazo audaz.

LEY N°

29

PLANIFIQUE SUS ACCIONES DE PRINCIPIO A FIN

CRITERIO

Un final brillante constituye el corolario que da énfasis a todo su accionar. Planifique su camino teniendo en cuenta todas las consecuencias posibles, todos los obstáculos y todos los giros del azar que puedan incidir de manera negativa sobre su trabajosa elaboración y otorgar la gloria a otros. Planificar todo un proceso, de principio a fin, evitará que lo abrumen los factores negativos y le permitirá saber con exactitud cuándo detenerse. Maneje la fortuna con cuidado y determine el futuro planificando a largo plazo.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Hay muy pocos hombres —y constituyen las excepciones— capaces de pensar y sentir más allá del momento presente.

CARL VON CLAusEwiTz, 1780-1831

LAS DOS RANAS

Dos ranas vivían en el mismo estanque. Dado que, con el calor del verano, el estanque se habla secado, lo abandonaron y juntas fzieron a buscar otro lugar donde vivir. En su peregrinar pasaron por una profunda fuente, con abundante agua. Al verla, una de las ranas dijo a la otra: "Bajemos y establezcamos nuestro hogar en esta fuente, que nos brindará abrigo y alimento". La otra rana contestó, con mayor cautela: "Pero supongamos que el agua se agote, ¿cómo hartamos para salir de un pozo tan profundo?". No hagas nada sin considerar las consecuencias

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI A.C.

En 1510, un barco partió de la isla La Española (hoy Haití y República Dominicana) rumbo a Venezuela, donde debía rescatar una colonia española sitiada. Cuando ya se encontraban a varias millas del puerto, un polizón salió del pañol. Era Vasco Núñez de Balboa, un noble español que había llegado al Nuevo Mundo en busca de oro, pero se había endeudado y decidido huir de sus acreedores ocultándose en la nave.

Balboa comenzó a obsesionarse con la idea del oro desde el momento en que Colón había regresado a España con noticias de un reino fabuloso, pero aún no descubierto, llamado El Dorado. Balboa fue uno de los primeros aventureros que acudieron a América en busca de oro, decidido, desde un principio, a ser el que encontrara la legendaria ciudad, gracias a su audacia y determinación. Ahora que se había librado de sus acreedores, ya nada podría detenerlo.

Por desgracia, el dueño del barco —Francisco Fernández de Enciso, un acaudalado jurista— se puso furioso cuando le informaron de la presencia del polizón, y dio órdenes de dejar a Balboa en la primera isla que avistaran. Sin embargo, antes de encontrar tal isla, Enciso recibió noticias de que la colonia que debía rescatar había sido abandonada. Ésa era la gran oportunidad para Balboa. Les contó a los marinos de sus viajes anteriores a Panamá y de los rumores que había oído sobre el oro que había en aquella zona. Los excitados marinos convencieron a Enciso de que perdonara la vida a Balboa y estableciera una colonia en Panamá. Unas semanas después bautizaron el nuevo asentamiento con el nombre de "Darién".

El primer gobernador de Darién fue Enciso, pero Balboa no era hombre de permitir que otros le robasen la iniciativa. Habló contra Enciso a los marinos, hasta que éstos, al cabo de un tiempo, dejaron en claro que preferían a Balboa como gobernador. Enciso huyó a España, temiendo por su vida. Algunos meses más tarde, cuando llegó al lugar un representante de la Corona española designado como el nuevo gobernador oficial de Darién, fue expulsado. Durante su viaje de regreso a España, el hombre se ahogó; fue un accidente, pero, según la ley española, Balboa había asesinado al gobernador y usurpado su cargo.

La audacia de Balboa ya lo había salvado de problemas en otras oportunidades, pero ahora sus esperanzas de fortuna y gloria parecían condenadas al fracaso. Para reclamar la posesión de El Dorado, en caso de encontrarlo, necesitaría la aprobación de España, algo que un hombre que se hallaba al margen de la ley, como él, jamás podría obtener. Balboa veía una sola solución. Los indios panameños le habían dicho que del otro lado del istmo de América Central se extendía un vasto océano, y que viajando hacia el sur por aquellas aguas se llegaba a un lugar fabuloso y repleto de oro, cuyo nombre sonó a sus oídos como "Biru". Balboa decidió cruzar las traicioneras selvas de Panamá y

convertirse en el primer europeo cuyos pies se mojaran en las aguas del nuevo océano. Desde allí marcharía hacia El Dorado. Si lo hacía en nombre de la Corona de España, obtendría la gratitud eterna del rey y se aseguraría el indulto. Pero tendría que actuar antes de que las autoridades españolas acudieran a arrestarlo.

En 1513, Balboa salió de Darién con 190 soldados. Cuando habían llegado a la mitad del istmo (después de recorrer unas noventa millas), sólo dieciséis soldados quedaban con vida. Los demás habían sucumbido a las duras condiciones climáticas de la zona: lluvias torrenciales, los insectos, la fiebre. Finalmente, desde la cima de una montaña, Balboa fue el primer europeo en avistar el océano Pacífico. Algunos días después se internó en sus aguas, enarbolando la bandera de Castilla y reclamando todos los mares, tierras e islas de la región en nombre de la Corona española.

Los indios de la zona recibieron a Balboa con oro, joyas, piedras y perlas preciosas como nunca antes había visto. Cuando preguntó de dónde provenían, los indios señalaron al sur, hacia la tierra de los Incas. Pero a Balboa le quedaban muy pocos soldados, de modo que por el momento decidió regresar a Darién, enviar las joyas y el oro a España como muestra de su buena voluntad, y pedir un gran ejército para iniciar la conquista de El Dorado.

Cuando llegaron a España las noticias del audaz cruce del istmo, el descubrimiento del océano occidental y la planeada conquista de El Dorado, el hombre que hasta ese momento había sido un criminal se convirtió de pronto en un héroe. De inmediato lo proclamaron gobernador de las nuevas tierras. Pero antes de recibir la noticia, el Rey y la Reina ya habían enviado una docena de embarcaciones, al mando de Pedro Arias Dávila, apodado "Pedrarias", con órdenes de arrestar a Balboa por asesinato y asumir el mando de la colonia. Cuando Pedrarias llegó a Panamá, se enteró de que Balboa había sido indultado y de que él tendría que compartir la gobernación con el ex proscripto.

De todos modos, Balboa no se sintió muy tranquilo. El oro era su sueño; encontrar El Dorado, su único deseo. A la procura de alcanzar su meta, varias veces había corrido peligro de muerte, y la idea de compartir las riquezas y la gloria con el recién llegado le resultaba intolerable. Además, pronto descubrió que Pedrarias era un hombre envidioso y amargado, y que tampoco se sentía muy contento con la situación. Una vez más, para Balboa la única solución residía en tomar la iniciativa, por lo cual propuso cruzar la selva con un ejército más grande y provisto de materiales y herramientas para la construcción de embarcaciones. Una vez llegado a la costa del Pacífico, construiría una flota con la cual conquistaría a los incas. Para gran sorpresa de Balboa, Pedrarias se mostró de acuerdo con el plan, quizá porque intuía que no iba nunca a funcionar. Cientos de soldados murieron durante aquella

Mira hasta el final, sea lo que fuere lo que estés contemplando. A menudo Dios otorga al hombre un breve instante de felicidad, para luego arruinarlo por completo.

LAS HISTORIAS, **HERODOTO, SIGLO V A.C.**

EL REY, EL SUFÍ Y EL CIRUJANO

En tiempos antiguo.; un rey de Tartaria había salido a caminar en compañía de algunos de sus nobles. Al costado del camino había un abdal (un sufí peregrino) que gritaba: "A quienquiera que me dé cien dinares, le daré a cambio un buen consejo". El rey se detuvo y le dijo: "Abdal, ¿cuál es el buen consejo que das por cien dinares?" . "Señor —contestó el abdal—, ordena que me entreguen esa suma, y te lo diré de inmediato." As! lo hizo el rey, esperando oír algo extraordinario. El derviche le dijo: "Mi consejo es éste: nunca comiences nada sin haber reflexionado cuál será el final de tu empresa". Al oírlo, los nobles y todos los presentes se echaron a reír y afirmaron que el abdal había sido muy sagaz al pedir el dinero por adelantado. Pero el rey dijo: "No tienen por qué reírse del buen consejo que me ha dado este abdal. Nadie ignora que todos debiéramos pensar muy bien antes de emprender cualquier

segunda marcha a través de la selva, y los maderos que llevaban se pudrieron bajo las torrenciales lluvias. Balboa, como siempre, no se desanimó —nada podría impedirle en seguir adelante con su plan— y, al llegar a la costa del Pacífico, comenzó a talar árboles para obtener la madera que necesitaba. Pero los hombres que habían sobrevivido a la ardua travesía eran muy pocos y se encontraban demasiado debilitados como para organizar una invasión conquistadora, y una vez más Balboa debió regresar a Darién.

De todos modos, Pedrarias había invitado a Balboa a discutir un nuevo plan, y en las afueras de la colonia el explorador fue recibido por Francisco Pizarro, un viejo amigo que lo había acompañado durante el primer cruce del istmo. Era una trampa: al frente de cientos de soldados, Pizarro rodeó a su ex amigo, lo arrestó y lo llevó ante Pedradas, quien lo hizo juzgar por rebelión. Algunos días después, la cabeza de Balboa cayó en una cesta, junto con las de sus más leales seguidores. Años más tarde, fue Pizarro quien llegó a Perú, y las hazañas de Balboa cayeron en el olvido.

cosa. Pero a diario somos culpables de no recordar lo que pensamo& y las consecuencias de esto son muy graves Valoro mucho el consejo que me ha dado este derviche": El rey decidió tener siempre presente el consejo recibido, y ordenó que fuera escrito en letras de oro sobre las paredes y grabado en una fuente de plata. Algún tiempo despuó un conspirador intentó asesinar al rey. Sobornó al cirujano real con la promesa de conseguirle el cargo de primer ministro del reino si clavaba un bisturí envenenado en el brazo del soberano. Cuando llegó el momento de hacerle una sangría al rey, llevaron una fuente para recoger en ella la sangre real. De pronto, el cirujano reparó en las palabras grabadas en el recipiente: "Nunca comiences nada sin haber reflexionado cuál será el final de tu empresa". Sólo entonces se dio cuenta el cirujano de que, si el conspirador llegaba a ser rey, podría hacerlo asesinar de inmediato, con lo cual no tendría necesidad de cumplir con lo pactado. El rey, al ver temblar al cirujano, le preguntó qué le sucedía. El cirujano confesó la verdad. El conspirador fue apresado, y el rey mandó llamar a todos los que habían estado presentes cuando el abdal dio su consejo, y les dijo: "¿Todavía se ríen del derviche?".

CARAVAN OF DREAMS, IDRIES SEAN, 1968

Interpretación

La mayoría de los hombres son gobernados por el corazón, no por el cerebro. Sus planes son vagos y, cuando se encuentran frente a obstáculos, improvisan. Pero la improvisación permite sobrevivir hasta la próxima crisis y nunca sirve de sustituto a una planificación concreta, de principio a fin.

Balboa soñaba con gloria y riquezas y tenía un plan muy vago de cómo alcanzarlas. Sin embargo, sus audaces exploraciones y el descubrimiento del océano Pacífico cayeron casi en el olvido porque cometió un error que, en el mundo del poder, constituye uno de los mayores pecados: hizo las cosas por la mitad, y así dejó el camino abierto para que otros completaran su tarea. Un verdadero hombre de poder habría tenido la prudencia de ver los peligros que acechaban a la distancia: los rivales que querrían compartir sus conquistas, las aves carroñeras que acudirían al oír la palabra "oro". Balboa debería haber guardado para sí mismo el secreto del tesoro inca hasta después de haber conquistado Perú. Sólo entonces tanto su riqueza como su vida habrían quedado aseguradas. En cuanto Pedrarias apareció en escena, un hombre de poder y previsión habría ordenado encarcelarlo o matarlo, se habría apoderado de su ejército para conquistar Perú. Pero Balboa vivía sólo el momento, reaccionaba siempre en forma emocional y no planificaba sus acciones por adelantado.

¿De qué sirve tener el sueño más grandioso del mundo, si después otros se quedan con los beneficios y la gloria? Nunca pierda la cabeza por un sueño vago, de final abierto: planifique siempre de principio a fin.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En 1863, el primer ministro prusiano Otto von Bismarck hizo un análisis del tablero de ajedrez del poder europeo en aquel momento. Los principales protagonistas en escena eran Inglaterra, Francia y Austria. Prusia no era más que uno de los estados de la no muy unida Federación Germánica. Austria, el miembro dominante de la Federación, hacía lo posible para que los demás estados alemanes siguieran siendo débiles, divididos y sumisos. Bismarck creía que Prusia estaba destinada a ser algo más que un simple lacayo de Austria.

Quien pregunta a un adivino cuál será su futuro, sin querer ignora una intuición interior de las cosas por venir, que es mil veces más exacta que cualquier cosa que el adivino pueda decirle.

WALTER BENJAMIN, 1892-1940

Por lo tanto, jugó de la siguiente manera: como primer paso, inició una guerra con la humilde Dinamarca, a fin de recuperar las tierras de Schleswig-Holstein, que antes habían pertenecido a Prusia. Sabía que esos amagues de independencia prusiana podían preocupar a Francia e Inglaterra, de modo que comprometió a Austria en la guerra, con la excusa de que recuperaría Schleswig-,Holstein para beneficio de ese estado. A los pocos meses, una vez ganada la guerra, Bismarck exigió que las tierras recuperadas fueran incorporadas a Prusia. Los austríacos, por supuesto, se pusieron furiosos, pero luego cedieron: primero aceptaron ceder Schleswig, y un año después vendieron Holstein a los prusianos. El mundo comenzó a ver que Austria se debilitaba y que Prusia ascendía.

El paso siguiente de Bismarck fue el más audaz: en 1866 convenció al rey Guillermo de Prusia de retirarse de la Federación Germánica y, al hacerlo así, declarar la guerra a la mismísima Austria. La esposa del rey Guillermo, su hijo, el príncipe heredero, y los príncipes de los demás reinos alemanes se opusieron con vehemencia a semejante guerra, pero Bismarck, impertérrito, logró forzar el conflicto, y el ejército prusiano, muy superior, derrotó a los austríacos en la brutal y breve guerra de las Siete Semanas. El rey y los generales prusianos quería marchar sobre Viena y anexarse la mayor cantidad de tierras posible. Sin embargo, Bismarck los detuvo, al presentarse de pronto, como partidario de la paz. Como resultado, logró firmar con Austria un tratado que concedía total autonomía a Prusia y a los demás estados alemanes. Con esto consiguió que Prusia pasara a ser el poder dominante en Alemania y cabeza jefe de la recién formada Confederación Germánica del Norte.

Los franceses y los ingleses comenzaron a comparar a Bismarck con Atila y a temer que planeara dominar otras partes de Europa, pues una vez que hubiera emprendido sus campañas de conquista, no habría forma de saber cuáles serían sus siguientes objetivos. Y, en efecto, tres años más tarde Bismarck provocó una guerra con Francia. En un principio pareció acceder a que Francia se anexara Bélgica, pero a último momento cambió de idea. Jugando como el gato con el ratón, enfureció al emperador francés, Napoleón ni, y predispuso a su propio rey contra los franceses. Nadie se sorprendió cuando, en

1870, estalló la guerra entre ambos países. La nueva Federación Germánica se unió con entusiasmo a la guerra contra Francia, y una vez más el aparato militar_ prusiano y sus aliados lograron destruir al ejército enemigo en cuestión de meses. A pesar de que Bismarck se opuso a la anexión de territorios franceses, los generales lo convencieron de que Alsacia-Lorena pasara a formar parte de la Federación.

Ahora toda Europa temía el próximo paso que daría el monstruo prusiano, liderado por Bismarck, el "Canciller de Hierro". De hecho, un año más tarde Bismarck fundó el Imperio alemán, cuyo emperador era el rey de Prusia; Bismarck fue nombrado príncipe. Entonces sucedió algo extraño: Bismarck no instigó más guerras. Y mientras las otras potencias europeas establecían colonias en otros continentes, él fijó limites muy estrictos para Alemania en ese aspecto. No quería más tierras para Alemania, sino seguridad. Durante el resto de su vida luchó por mantener la paz en Europa y evitar nuevas guerras. Todo el mundo supuso que Bismarck habría cambiado, que se había tornado más blando con el paso de los años. Lo que no Comprendieron era que ése había sido el objetivo final de su plan original.

Interpretación

Hay una razón muy sencilla por la cual la mayoría de los hombres nunca saben cuándo ceder en su ataque: no tienen una idea concreta de su objetivo. Una vez que obtienen una victoria, ansían obtener otras más. Detenerse —apuntar hacia un objetivo y luego atenerse a él— casi no parece humano. Sin embargo, nada es más esencial para obtener y conservar el poder. La persona que va demasiado lejos en sus triunfos genera una reacción que de manera inevitable conduce a la decadencia o la caída. La única solución consiste en planificar a largo plazo. Es necesario prever el futuro con la misma claridad con que lo hacían los dioses del monte Olimpo, que miraban a través de las nubes y veían el final de todas las cosas.

Desde el primer momento de su carrera política, Bismarck tuvo un solo objetivo: formar un Estado alemán independiente, liderado por Prusia. Instigó la guerra con Dinamarca no para conquistar territorios sino para exacerbar el nacionalismo prusiano y unir al país. Incitó a la guerra con Austria sólo para ganar la independencia prusiana. (Por eso que se negó a anexar territorios austríacos.) Y fomentó la guerra con Francia para unir los reinos alemanes contra un enemigo común y, de esa forma, prepararlos para la formación de un imperio alemán unido.

Una vez logrados estos objetivos, Bismarck se detuvo. Nunca permitió que los triunfos se le subieran a la cabeza, nunca lo tentó el canto de sirena de pretender más. Sostuvo con firmeza las riendas del imperio, y cuando los generales, o el rey, o el pueblo prusiano exigían nuevas conquistas, los frenaba. No permitiría

que nada arruinara la belleza de su creación, y por cierto no permitiría que una falsa euforia impulsara a quienes lo rodeaban a intentar ir más allá del objetivo final que él había planeado con tanto cuidado.

La experiencia nos demuestra que, si uno prevé de lejos los objetivos que quiere alcanzar, es posible actuar con rapidez cuando llega el momento para hacerlos realidad.
Cardenal Richelieu, 1585-1642

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Según la cosmología de los antiguos griegos, se creía que los dioses tenían una visión completa del futuro. Veían todo el porvenir, hasta en sus detalles más complejos. Los hombres, por otra parte, eran considerados como víctimas del destino, prisioneros del momento y de sus emociones, incapaces de ver más allá de los peligros inmediatos. Aquellos héroes que, como Ulises, eran capaces de ver más allá del presente y planear varios pasos por adelantado, parecían desafiar el destino y acercarse a los dioses en su capacidad de determinar el futuro. Esta comparación aún es válida hoy en día: quienes son capaces de prever por adelantado y planear con paciencia para lograr que sus planes den sus frutos tienen un poder cercano al de los dioses.

Dado que la mayoría de la gente está demasiado prisionera del momento presente como para planificar con ese tipo de previsión, la capacidad de ignorar los peligros y los placeres inmediatos se traduce en poder. Es el poder que confiere la capacidad de superar la natural tendencia humana de reaccionar ante los hechos a medida que éstos se producen y, en lugar de ello, aprender a dar un paso atrás e imaginar el cuadro total que se desarrolla más allá del campo visual inmediato. La mayoría de las personas creen que son conscientes del futuro, que están planeando y pensando por adelantado. Por lo general se engañan: lo que en realidad hacen es sucumbir a sus deseos, a lo que ellos quisieran que fuera el futuro. Sus planes son vagos y se basan más en su imaginación que en su realidad personal. Podrán creer que están pensando por adelantado, pero en verdad centran su atención en el final feliz y se autoengañan mediante la intensidad de su deseo.

En el año 415 a.C. los atenienses atacaron Sicilia creyendo que su expedición les reportaría riquezas, poder y un final glorioso para los dieciséis años de la guerra del Peloponeso. No consideraron los riesgos que implicaba una invasión a un sitio tan distante de su patria; no previeron que los sicilianos lucharían con mucho más intensidad, dado que las batallas se libraban en su propio suelo, ni que todos los enemigos de Atenas se unirían contra ellos, o que la guerra estallaría en distintos frentes a la vez y los obligaría a repartir demasiado sus fuerzas. La expedición a

Sicilia fue un desastre total, que condujo a la destrucción de una de las más grandes civilizaciones de todos los tiempos. Los atenienses fueron llevados al desastre por su corazón, no por su mente. Sólo vieron la oportunidad de cosechar gloria, y no los peligros que acechaban a la distancia.

El cardenal de Retz, un francés del siglo xvii, se vanagloriaba de comprender los designios humanos y las razones por las cuales la mayoría fracasa, analizó este fenómeno. Durante una rebelión que encabezó contra la monarquía francesa en 1651, el joven rey —Luis XIV- y su corte abandonaron París de repente, para instalarse en un palacio, fuera de la capital. La presencia del rey en un sitio tan próximo al centro de la revolución había significado una tremenda carga para los revolucionarios que, ante esa actitud, respiraron aliviados. Sin embargo, tal medida demostró ser su perdición, ya que, al no encontrarse la corte instalada en París, la ciudad dispuso de mucho más espacio de maniobra. "La causa más común de los errores humanos —escribió más tarde el cardenal de Retz— es temer demasiado el peligro presente y no lo suficiente el peligro remoto."

Si supiésemos ver los peligros remotos —los que acechan a la distancia—, cuántos errores podrían evitarse. Cuántos planes abortaríamos si comprendiéramos que estamos evitando un peligro pequeño sólo para internarnos en uno mucho mayor. Gran parte del poder tiene que ver, no con lo que uno hace, sino con lo que no hace: las acciones precipitadas y necias que evitamos para no meternos en problemas. Planee en detalle antes de actuar y no permita que la vaguedad de sus planes lo involucre en situaciones dificiles. Antes de actuar, formúlese las siguientes preguntas: ¿Esto tendrá consecuencias imprevistas? ¿Me generará nuevos enemigos? ¿Podrá aprovecharse alguien de mis esfuerzos? Los finales tristes son mucho más frecuentes que los finales felices. No se deje obnubilar por el final feliz que le pinta su imaginación.

Las elecciones francesas de 1848 se redujeron, a una lucha entre Luis-Adolphe Thiers, defensor del orden, y el general Louis Eugéne Carvaignac, agitador y demagogo de la derecha. Cuando Thiers comprendió que se encontraba en franca desventaja, buscó desesperadamente una solución. Su mirada recayó en Luis Bonaparte, sobrino nieto del gran general Napoleón, y funcionario de poca monta en el Parlamento. Este Bonaparte parecía un poco tonto, pero su solo nombre podía lograr que ganara las elecciones en un país que clamaba por un gobernador fuerte. Sería el títere de Thiers, y con el tiempo podía sacárselo de escena. La primera parte del plan funcionó a la perfección, y Napoleón ganó las elecciones por un amplio margen. El problema radicaba en que Thiers había pasado por alto algo muy simple: aquel "tonto" era, en realidad, un hombre de enormes ambiciones. Tres años después disolvió el Parlamento, se autoproclamó emperador y gobernó Francia durante otros

dieciocho años, para gran horror de Thiers y su partido.

El final lo es todo. Es el desenlace de la acción lo que determina quién se queda con la gloria, con el dinero, con el premio. Es necesario que usted vea con absoluta claridad el desenlace que busca y que lo tenga constantemente presente. También debe decidir cómo ahuyentar a los buitres que sobrevuelan la escena, tratando de alimentarse del cadáver de su creación. Y deberá prever la gran cantidad de posibles crisis que quizá lo tienten a improvisar. Bismarck superó esos peligros porque había elaborado su plan de principio a fin y mantuvo el curso elegido a través de todas las crisis, sin permitir nunca que nadie le robara su gloria. Una vez que alcanzó el objetivo que se había fijado, se refugió en su caparazón como una tortuga. Este tipo de autocontrol es una virtud digna de los dioses.

Cuando usted ve con claridad todos los pasos que tiene por delante y planea su accionar hasta el desenlace final, ya no se verá, tentado por las emociones ni por los deseos de improvisar. Su claridad lo liberará de la angustia y dp la vaguedad, que constituyen las principales razones por las que tantos no logran llevar exitosamente a término su accionar. Tenga en vista el desenlace final y no tolere desviación alguna.

Imagen: Los dioses en el monte Olimpo. Contemplan desde las nubes las acciones de los hombres y prevén los finales de todos los grandes sueños que conducen al desastre y a la tragedia. Y se ríen de nuestra incapacidad de ver más allá del momento y de cómo nos engañamos a nosotros mismos.

Autoridad: ¡Cuánto más fácil es no entrar en algo, que salir! Debiéramos hacer lo contrario de la caria, que, cuando comienza a crecer, produce troncos largos y rectos, pero luego, como si estuviese agotada... produce densos nudos, que indican que ya no tiene su vigor y su impulso originales. Nosotros, por el contrario, debiéramos empezar suave y de manera pausada y guardar nuestro aliento y nuestros golpes vigorosos para el final de la tarea. Al principio somos nosotros quienes guiamos los acontecimientos y los mantenemos bajo nuestro poder, pero a menudo, una vez encaminados, son los hechos los que nos guían a nosotros y nos arrastran. (Montaigne, 1533-1592)

INVALIDACIÓN

Es una fórmula conocida entre estrategas que "un plan debe incluir alternativas y tener un cierto grado de flexibilidad". Sin duda es cierto. Si usted se ata con demasiada rigidez a un plan de acción le resultará imposible manejar adecuadamente los repentinos cambios y variaciones. Una vez que haya analizado las posibilidades futuras y elegido un objetivo, deberá incluir alternativas en su plan y abrirse a nuevas rutas que conduzcan a su meta.

La mayoría de la gente, sin embargo, pierde menos por planear en exceso que por la vaguedad y la tendencia a improvisar frente a las circunstancias. Por lo tanto, no tiene demasiado sentido analizar una contraposición de esta ley, dado que nada bueno podrá resultar si uno se niega a prever el futuro no inmediato y a planear hasta el desenlace final. Si usted tiene claros sus objetivos y sabe prever, comprenderá que el futuro es incierto y que usted debe mantenerse abierto a las posibilidades de adecuación. Pero sólo el tener objetivos claros y un plan a largo plazo le permite hacer uso de esa libertad.

LEY N°

30

HAGA QUE SUS LOGROS PAREZCAN NO REQUERIR ESFUERZOS

CRITERIO

Su accionar deberá parecer natural y de fácil ejecución. Toda la práctica y el esfuerzo que usted invierta en él, así como todas las habilidosas artimañas a las que recurra, deberán permanecer ocultos. Cuando actúe, hágalo como si la tarea que tiene entre manos fuese algo de lo más sencillo, como si pudiese hacer todavía mucho más. Evite la tentación de revelar lo mucho que usted trabaja, pues con ello sólo generará cuestionamientos. No le enseñe a nadie sus trucos especiales, o los usarán contra usted.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

La ceremonia japonesa del té denominada Cha-no-yu ("Agua Caliente para el Té") tiene sus orígenes en la antigüedad pero alcanzó la cumbre de refinamiento en el siglo xvi, gracias a uno de sus practicantes más renombrados, Sen no Rikyu. A pesar de que no provenía de una familia noble, Rikyu logró gran poder y se convirtió en el maestro preferido de la ceremonia del té del emperador Hideyoshi, así como en importante asesor en asuntos estéticos e incluso políticos. _ Según Rikyu, el secreto del éxito consiste en parecer natural y ocultar el esfuerzo invertido en el trabajo que se realiza.

Cierto día, Rikyu y su hijo se dirigían a la casa de unos conocidos, para participar en la ceremonia del té. En el camino, el hijo comentó que el hermoso portón, de aspecto antiguo, que había a la entrada de la casa de aquella gente confería a la vivienda una apariencia de melancólica soledad. "Yo no lo percibo así", —contestó el padre—. Da la impresión de que lo han traído de algún distante templo de las montañas, y creo que el trabajo de acarrearlo hasta aquí debe de haber costado mucho dinero." Si el dueño de la casa había en realidad puesto tanto esfuerzo en una puerta, ello se revelaría en la ceremonia del té. Y, en efecto, Sen no Rikyu tuvo que retirarse de la ceremonia antes de tiempo, incapaz de soportar la afectación y el esfuerzo que inadvertidamente revelaba el ritual.

Otra noche, al tomar té en la casa de un amigo, Rikyu vio a su anfitrión salir al jardín, levantar una linterna en la oscuridad, cortar un fruto del limonero y llevarlo a la habitación. A Rikyu le encantó aquel gesto. El anfitrión necesitaba un toque de sabor para el plato que estaba sirviendo y había salido a buscarlo. Pero cuando el hombre sirvió el limón con una torta de arroz de Osaka, Rikyu se dio cuenta de que ir a cortar el limón había sido un gesto planeado de antemano, para acompañar aquella costosa golosina. El gesto había perdido su espontaneidad para convertirse en una forma de demostrar el refinamiento gastronómico del hombre. Sin proponérselo, el anfitrión había revelado cuánto esfuerzo estaba poniendo en aquella ceremonia. Para Rikyu fue suficiente. Con cortesía rechazó la torta, se disculpó y se retiró.

En otra oportunidad, el emperador Hideyoshi había planeado visitar a Rikyu para la ceremonia del té. La noche previa a la visita, comenzó a nevar. De inmediato Rikyu colocó, sobre las lajas del camino del jardín unos almohadones redondos, que cubrían con exactitud cada una de ellas. Se levantó poco antes del amanecer y, al ver que había dejado de nevar, retiró los almohadones. Cuando llegó, Hideyoshi quedó maravillado ante la belleza del jardín —las lajas, de redonda perfección, libres de nieve en medio del parque nevado— y notó que el hermoso efecto no llamaba la atención hacia la forma elaborada en que Rikyu lo había logrado, sino sólo hacia el gesto cortés del anfitrión.

KANO TANNYU, ARTISTA MAGISTRAL

Date Masamune hizo comparecer a Tannyu para que decorara dos biombos de oro de dos metros de altura. El artista dijo que consideraba que unos dibujos en blanco y negro serían lo adecuado, y regresó a su casa después de estudiarlos con esmero. A la mañana siguiente llegó muy temprano, preparó una gran cantidad de tinta y, tras sumergir en ésta una herradura que habla llevado, procedió a realizar impresiones sobre uno de los biombos. Luego, con un gran pincel, dibujó una cantidad de líneas transversales. Entre tanto, Masamune había ido a observar su trabajo y, al ver aquello, no pudo reprimir su irritación y murmuró": ¡Qué espantoso mamarracho 1"; luego se retiró a sus propios aposentos. Los criados le dijeron a Tannyu que Masamune estaba de muy mal humor. "Entonces no debiera venir a verme trabajar —replicó el pintor—, sino esperar a que la obra esté concluida." Luego tomó un pincel más pequeño y con pequeñas pinceladas fue agregando un toque aquí y otro allá y mientras trabajaba las impresiones de la herradura fueron convirtiéndose en cangrejos, al tiempo que las pinceladas gruesas fueron convirtiéndose en juncos. Después se

Después de la muerte de Sen no Rikyu, sus ideas tuvieron profunda influencia en la práctica de la ceremonia del té. El *shogun* de Tokugawa, Yorinobu, hijo del gran emperador Ieyasu, fue un estudioso de las enseñanzas de Rikyu. En su jardín tenía un farol de piedra hecho por un maestro famoso, y el señor de aquel feudo, Sakai Tadakatsu, le preguntó si podía pasar por allí algún día para verlo. Yorinobu contestó que se sentiría muy honrado y encomendó a sus jardineros que pusieran todo en orden para la ilustre visita. Los jardineros, que no conocían los preceptos del Cha-no-yu, consideraron que el farol era antiestético pues sus ventanillas eran demasiado pequeñas para el gusto del momento, y encargaron a un artesano local que las agrandara. Unos días antes de la vista de Sakai, Yorinobu recorrió el jardín. Cuando vio el farol con sus ventanillas modificadas, estalló en ira, dispuesto a castigar con su espada al imbécil que lo había arruinado, alterando su gracia natural y destruyendo el único motivo de la visita del amo y señor Sakai.

Sin embargo, cuando Yorinobu se hubo calmado, recordó que había comprado dos faroles iguales y que el segundo se encontraba en el jardín que tenía en la isla de Kishu. Incurriendo en grandes gastos, contrató un barco y los mejores remeros que pudo encontrar, y les ordenó transportar ese farol en el término de dos días, algo que, en el mejor de los casos, era una tarea ímproba. Pero los marinos remaron día y noche y, como tuvieron viento a favor, llegaron justo a tiempo. Para gran alegría de Yorinobu, aquel farol de piedra era aún más bello que el primero, porque durante veinte años había permanecido intacto en medio de un bosque de bambúes, por lo cual había adquirido una sutil apariencia de antigüedad y una delicada pátina de musgo. Cuando llegó Sakai, ese mismo día, se conmovió ante la belleza del farol, que resultó más espléndido de lo que él había imaginado, de formas tan gráciles y por completo armonioso con los elementos naturales. Afortunadamente no tenía la menor idea del tiempo y el esfuerzo que le había costado a Yorinobu crear aquel efecto sublime.

Interpretación

Para Sen no Rikyu, la visión de algo naturalmente, casi accidentalmente, grácil constituía el apogeo de la belleza. Esa belleza surgía de pronto, sin advertencia previa y sin revelar esfuerzo alguno. La naturaleza creaba ese tipo de cosas mediante sus propias leyes y procesos, pero el hombre debía crear tales efectos mediante el trabajo y la dedicación. Cuando la obra revelaba el esfuerzo que había costado producir ese efecto, éste se arruinaba al instante. El portón venía de demasiado lejos; el corte del limón lucía demasiado artificial.

A menudo usted deberá recurrir a ingeniosas triquiñuelas para crear sus efectos —almohadones en la nieve, un hombre que reme durante toda la noche—, pero su público nunca deberá

volvió hacia el otro biombo y salpicó toda la superficie con gotas de tinta. Agregó unas pinceladas y las manchas se convirtieron en una bandada de golondrinas volando sobre un bosquecillo de sauces. Cuando Masamune vio el trabajo concluido, quedó tan encantado con el habilidoso trabajo del artista como antes se había enojado ante el aparente desastre que estaba haciendo en los biombos.

CHA-NO-YU: THE JAPANESE TEA CEREMONY
A. L. SADLER, 1962

EL MAESTRO LUCHADOR

Había una vez un maestro luchador que dominaba 360 golpes y tomas. Había cobrado particular cariño a uno de sus discípulos, a quien le enseñó 359 tomas y golpes. De alguna forma, nunca llegaba a enseñarle el último de sus trucos. A medida que pasaban los meses, el joven discípulo fue tornándose tan eficiente en el arte de la lucha, que derrotaba a todos los que osaban desafiarlo. Se sentía tan orgulloso de su habilidad que un día se vanaglorió ante el sultán de que podría batir a su maestro si no fuese por respeto a su edad y por gratitud a sus enseñanzas. El sultán se irritó ante

tal irreverencia y ordenó organizar de inmediato una lucha entre discípulo y maestro, a la cual asistiría toda la corte. Al sonar el gong, el joven se lanzó sobre su maestro y adversario, sólo para enfrentarse con el desconocido golpe número 360. El maestro sujetó a su ex alumno, lo alzó por sobre su cabeza y lo estrelló ruidosamente contra el suelo. El sultán y su corte lo vitorearon. Cuando el sultán le preguntó cómo había logrado vencer a un adversario tan fuerte, el maestro confesó que se había reservado una técnica secreta para una situación semejante. Y relató los lamentos de un maestro en arquería que enseñaba a sus discípulos todo cuanto sabía: "Ninguno de los que han aprendido arquería conmigo —se quejaba el pobre hombre— ha dejado de intentar utilizarme, a la larga, como blanco."

UNA HISTORIA DE SAADI, RELATADA EN *THE CRAFT OF POWER*, R. G. H. SIU, 1979

sospechar el trabajo físico o el esfuerzo intelectual invertido para lograrlos. La naturaleza no revela sus trucos, y lo que imita a la naturaleza en su casual facilidad se aproxima al poder inherente de lo natural.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

En una ocasión, el gran Harry Houdini promovió su presentación con la frase: "Lo imposible hecho posible". Y, en efecto, quienes eran testigos de sus dramáticos "escapes" sentían que lo que Houdini hacía sobre el escenario contradecía el sentido común y los conceptos tradicionales sobre la capacidad humana.

Cierta noche de 1904, un público de 4.000 londinenses colmaba un teatro para ver a Houdini frente a un desafío increíble: escapar de un par de esposas de las que se afirmaba eran las más fuertes fabricadas hasta ese momento. Tenían seis juegos de cerraduras y nueve pestillos cada una. Un fabricante de Birmingham había dedicado cinco años a perfeccionarlas. Los expertos que las habían examinado decían que nunca habían visto algo tan intrincado y que su complejidad haría imposible que alguien se liberara de ellas.

La multitud observó a los expertos asegurar las esposas en las muñecas de Houdini. Luego el artista fue introducido en una caja negra, ubicada sobre el escenario. Los minutos transcurrían. Cuanto más tiempo pasaba, más seguro parecía que aquellas esposas serían las primeras en derrotar al mago. En cierto momento, Houdini salió de la caja y pidió que le quitaran las esposas un instante, para poder sacarse la chaqueta, pues en la caja hacía mucho calor. Quienes le habían planteado el desafío se negaron a acceder a su pedido, sospechando que era una treta para ver cómo funcionaban las cerraduras. Imperturbable, y sin usar las manos, Houdini logró levantar el saco por sobre sus hombros, darlo vuelta, sacar un cortaplumas del bolsillo de su chaleco con sus dientes y, mediante rápidos movimientos de la cabeza, cortar las mangas del saco para liberar los brazos. Una vez que se hubo quitado el saco, volvió a la caja, mientras el público aclamaba a gritos su gracia y su destreza.

Al fin, después de tener al público en vilo durante un buen rato, Houdini emergió de la caja por segunda vez, con las manos libres y alzando en triunfo las esposas. Hasta el día de hoy nadie sabe cómo hizo para liberarse. Aunque demoró casi una hora, en ningún momento se lo vio preocupado ni vacilante; por el contrario, al final del espectáculo la gente tenía la sensación de que había prolongado el escape para incrementar el clima dramático y lograr que el público se preocupara. La queja referente al calor que hacía dentro de la caja también formó parte de su acto. Los espectadores de esta y de otras representaciones de Houdini deben haber sentido que el mago estaba jugando con ellos: parecía decirles que esas esposas no eran nada y que, de haberlo

deseado, podría haberse liberado mucho antes, y hasta de ataduras más complejas todavía.

A lo largo de su carrera, Houdini escapó del esqueleto encadenado de un "monstruo marino" embalsamado (una combinación de pulpo y ballena que había encallado en una playa cercana a Boston); se hizo colocar dentro de un enorme sobre lacrado y cerrado, del cual emergió sin romper el papel; atravesó paredes de ladrillos; se liberó de un chaleco de fuerza mientras se hallaba suspendido en el aire; saltó desde puentes a aguas heladas con las manos esposadas y los pies atados con cadenas; se sumergió en grandes recipientes de vidrio llenos de agua, con las manos atadas, y el público pudo observar, atónito, cómo se liberaba al cabo de una hora de lucha con las ataduras, en apariencia sin respirar durante todo este tiempo. Cada vez parecía que se exponía a una muerte segura, y sin embargo cada vez logró sobrevivir con aplomo superhumano. Nunca reveló sus métodos ni dio indicio alguno de cómo lograba sus ingeniosos trucos. Dejaba que su público y los críticos hicieran toda clase de suposiciones, y su renombre y poder aumentaban gracias a todas esas conjeturas acerca de la inexplicable. Quizás el truco más sorprendente de toda su vida fue el de hacer desaparecer en escena un elefante de diez mil libras de peso, ante la atónita mirada del público, hazaña que repitió durante más de diecinueve semanas. Nadie logró explicarse nunca cómo lo lograba, dado que en el lugar donde se realizaba la función, no había espacio alguno donde pudiera ocultarse un elefante.

Los escapes de Houdini, realizados en apariencia sin ningún esfuerzo, indujeron a algunos a pensar que había en juego algún tipo de fuerza oculta, o que sus extraordinarias capacidades psíquicas le conferían un control particular sobre su cuerpo. Pero otro artista del escape, el alemán Kleppini, afirmó conocer el secreto de Houdini: simplemente utilizaba complejas herramientas. Kleppini afirmaba también haber derrotado a Houdini en un desafío de manos esposadas en Holanda.

A Houdini no le importaban todas esas especulaciones que se hacían en torno de sus métodos, pero no toleraba la mentira, de modo que en 1902 desafió a Kleppini a un "duelo de manos esposadas". Kleppini aceptó. Por medio de un espía, consiguió la clave para abrir un par de esposas francesas con cerradura de combinación, como las que solía usar Houdini. Su plan consistía en elegir esas esposas para el acto de liberarse en escena; con ello destronaría definitivamente a Houdini y demostraría que su "genialidad" se limitaba al hábil uso de dispositivos mecánicos.

La noche del desafío, Houdini, tal como había planeado Kleppini, le ofreció elegir de entre varias esposas; el alemán optó por las que tenían cerradura de combinación. Hasta tuvo la oportunidad de ocultarse con ellas detrás de un biombo, para someterlas a una breve prueba; a los pocos segundos reapareció seguro de su triunfo.

Como si sospechara algún fraude, Houdini se negó a cerrar las esposas de Kleppini. Los dos hombres comenzaron a discutir y a pelearse sobre el escenario. Al cabo de unos minutos, Houdini, evidentemente furioso y frustrado, cedió y cerró las esposas de Kleppini. Durante los minutos siguientes el alemán se esforzó por liberarse. Algo raro sucedía, ya que minutos antes había abierto las esposas detrás del biombo. Ahora, sin embargo, el mismo código no funcionaba. Transpirando profusamente, intentó dar con la clave adecuada. Pasaron horas y el público abandonó la sala. Por último, Kleppini, agotado y humillado, renunció al intento y pidió que lo liberaran.

Las esposas que el propio Kleppini había abierto detrás de la pantalla con la clave "C-L-E-F-S" (en francés, "llaves") ahora sólo se abrían con la clave "F-R-A-U-D" (fraude). Kleppini nunca logró descubrir de qué manera Houdini había logrado aquella insólita hazaña.

No difundas tus habilidades en toda su extensión. El hombre sabio no permite que su conocimiento y sus habilidades sean exploradas en toda su extensión, si desea ser honrado por todos. Permite a los demás conocerlos pero no comprenderlos. Nadie debe conocer la totalidad de sus habilidades, no vaya a ser que se desilusione. Nadie tiene jamás la oportunidad de explorarlo a fondo. Porque las suposiciones y las dudas sobre la dimensión de sus talentos generan más veneración que un conocimiento profundo de éstos, por grandes que sean.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

Interpretación

Aunque no se sabe con certeza de qué manera Houdini logró realizar sus más ingeniosos escapes, hay algo seguro: no eran fuerzas ocultas ni algún tipo de magia lo que le confería poderes especiales que le permitían llevar a cabo sus increíbles proezas, sino el arduo trabajo y la práctica constante, todo lo cual él ocultaba con sumo cuidado. Houdini nunca dejaba nada librado a la casualidad: día y noche estudiaba el funcionamiento de diversas cerraduras, investigaba antiquísimos trucos de prestidigitación, se enfrascaba en libros sobre sistemas mecánicos y analizaba a fondo todo lo que de alguna forma pudiera resultarle útil. El tiempo que no dedicaba a sus estudios e investigaciones lo dedicaba a ejercitar el cuerpo, mantenerse excepcionalmente flexible y aprender a controlar los músculos y la respiración.

Al principio de la carrera de Houdini, un viejo actor japonés con el que se encontraba de gira le enseñó un antiguo truco: cómo tragar una pelota de marfil y volver a sacarla por la boca. Houdini practicó con infinita paciencia con una pequeña papa pelada, atada a un cordón, haciéndola subir y bajar con los músculos de la garganta, hasta que éstos se fortalecieron lo suficiente como para lograr el truco prescindiendo del cordón. Los organizadores del desafío de las esposas en Londres habían revisado con minuciosidad el cuerpo de Houdini antes de la función, pero nadie podía revisar el interior de su garganta, donde bien podría haber ocultado pequeñas herramientas que lo ayudarían a liberarse. Pero, aun así, Kleppini estaba fundamentalmente equivocado: no eran las herramientas de Houdini sino su práctica constante, su trabajo constante y sus pacientes investigaciones lo que posibilitaba sus increíbles escapes.

La verdad es que Kleppini fue engañado por Houdini, que había montado todo aquel espectáculo. Dejó que su adversario aprendiera la clave de las esposas francesas y lo tentó a elegir esas

esposas sobre el escenario. Luego, durante la pelea, el habilidoso Houdini logró cambiar la clave a "F-R-A-U-D". Había dedicado semanas a la práctica de ese truco, pero el público no vio nunca todo el trabajo y el esfuerzo que había invertido. Además, Houdini nunca se mostraba nervioso, sino que hacía poner nerviosos a los demás. (En forma deliberada estiraba el tiempo que le insumía liberarse, como recurso escénico para aumentar el clima dramático e inquietar al público.) Sus escapes de la muerte, realizados siempre con gracia y como si fuesen lo más fácil del mundo, lo hacían parecer un superhombre.

Como persona de poder, usted deberá investigar y practicar constantemente antes de aparecer en público, sobre el escenario o donde fuere. Nunca exponga el trabajo y el sudor que se oculta tras su serenidad. Algunos creen que revelar el esfuerzo realizado demuestra diligencia y sinceridad, pero en realidad sólo los hace parecer más débiles, •como si cualquier persona que practique y trabaje sobre eso pudiera lograr lo mismo. Realice sus esfuerzos y ensaye sus trucos a solas, y aparecerá ante los demás como si poseyera la gracia y la facilidad de un dios. Nunca se ve la fuente del poder de un dios; sólo se ven sus efectos.

Una línea [de un poema] quizá pueda llevarnos horas;
pero si no parece una inspiración del momento,
todo el trabajo habrá sido en vano.

Adam's Curse, *William Butler Yeats, 1865-1939*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Las primeras nociones de poder de la humanidad se originaron en primitivos encuentros con la naturaleza: el destello del relámpago en el cielo, una repentina inundación, la rapidez y ferocidad de un animal salvaje. Esas fuerzas no exigían reflexión ni planificación; simplemente nos impresionaban por su aparición repentina, su gracia natural y su poder sobre la vida y la muerte. Y éste sigue siendo el tipo de poder que siempre hemos querido imitar. A través de la ciencia y la tecnología hemos recreado la velocidad y el poder sublime de la naturaleza, pero hay algo de lo que ese poder carece: nuestras máquinas son ruidosas y muestran con claridad el esfuerzo que realizan. Ni las mejores creaciones de la tecnología pueden apagar nuestra admiración por las cosas que se mueven con gracia y sin esfuerzo. El poder que tienen los niños de imponernos su voluntad proviene de ese encanto seductor que ejerce sobre nosotros una criatura menos deliberada y más graciosa que nosotros. No podemos volver a ese estado de gracia infantil, pero si logramos imitarla en forma consciente, despertaremos en los demás ese respeto primitivo que la naturaleza siempre ha inspirado en el género humano.

Uno de los primeros escritores europeos que enunció estos

principios surgió de un ambiente tan alejado de lo natural como lo fue la corte renacentista. En *The Book of the Courtier* (El libro del cortesano), publicado en 1528, Baltasar Castiglione describe los modales exquisitamente elaborados y codificados del perfecto cortesano. Sin embargo, Castiglione explica que el cortesano deberá realizar todos estos gestos con lo que él denomina *sprezzatura,* la capacidad de hacer que lo difícil parezca fácil y sencillo. Insta al cortesano a "ejercer en todas las cosas una cierta displicencia que oculte cualquier tipo de artificio y haga aparecer cuanto uno diga o haga como algo hecho de modo distendido y sin esfuerzo". Todos admiramos cualquier tipo de logro extraordinario, pero si es alcanzado con gracia y naturalidad nuestra admiración se multiplica, "mientras... que trabajar arduamente en lo que se está haciendo y... alardear de los grandes esfuerzos realizados demuestra una extrema falta de gracia y resta valor a todo lo que se hace, por más meritorio que fuere".

Gran parte de la idea de la *sprezzatura* provenía del mundo del arte. Todos los grandes artistas del Renacimiento ocultaban con esmero su trabajo. Sólo una vez terminada la obra maestra era exhibida al público. Miguel Ángel tenía prohibido incluso a los papas que vieran su obra durante la etapa de elaboración. El artista del Renacimiento siempre cuidaba de tener su estudio cerrado, tanto a los clientes como al público en general, no por temor a la copia o la imitación, sino porque el ver la obra durante el proceso de su gestación disminuía la magia del efecto final y la estudiada atmósfera de gracia y belleza natural que la rodeaba.

El pintor renacentista Vasari, que fue también el primer gran crítico de arte, ridiculizó la obra de Paolo Uccello, pintor obsesionado con las leyes de la perspectiva. El esfuerzo de Uccello por mejorar la perspectiva resultaba demasiado evidente en su obra y hacía que sus cuadros parecieran feos y demasiado trabajados, aplastados bajo el esfuerzo de los efectos especiales. Tenemos la misma reacción al ver a actores que ponen demasiado esfuerzo en su actuación. Ver todo el trabajo invertido en la elaboración del personaje rompe la ilusión y hasta nos hace sentir incómodos. En cambio, un intérprete que actúa con calma, gracia y serenidad crea la ilusión de que no está actuando sino que es él mismo, aun cuando todo lo que hace implique mucho trabajo y mucho ensayo.

La idea de la *sprezzatura* es fundamental en todos los aspectos del poder, porque el poder depende fundamentalmente de las apariencias y de la ilusión que se genera. El accionar público es como una obra de arte: debe ser visualmente atractivo, debe crear expectativas e incluso entretener. Cuando usted exhibe los mecanismos internos de su creación, se convierte en un mortal más entre la multitud. Lo que se entiende no inspira reverencia ni admiración: los demás se dicen que podrían hacer lo mismo con sólo disponer del tiempo y el dinero necesarios. Evite la tentación de mostrar sus habilidades y su diligencia: es mucho más

inteligente ocultar los mecanismos que le permiten obtener sus logros.

Talleyrand aplicaba este concepto a su vida cotidiana, con lo que realzaba su aura de poder. A Talleyrand nunca le gustó demasiado el trabajo intenso, de modo que lograba que otros trabajaran por él: espiando, investigando, llevando a cabo análisis detallados. Con todo este trabajo ya elaborado a su disposición, nunca se ló veía esforzándose por algo. Cuando sus espías le revelaban que estaba por producirse tal o cual hecho, él mencionaba en sus reuniones sociales, como al pasar, que *sentía* la inminencia de tal o cual acontecimiento. Como resultado, la gente lo creía clarividente. Sus frases cortas, concisas y expresivas, y su agudo humor siempre parecían resumir a la perfección una situación determinada, pero se basaban en la investigación y la elaboración intelectual. A los integrantes del gobierno, incluso al propio Napoleón, Talleyrand daba la impresión de disponer de un inmenso poder, una impresión que se debía a la aparente facilidad con que lograba sus objetivos.

Pero existe otro motivo para ocultar nuestros trucos y atajos:

Cuando usted da a conocer este tipo de información, da a los demás ideas que pueden utilizar contra usted. Pierde la ventaja del silencio. Tendemos a desear que el mundo sepa lo que hemos hecho, deseamos gratificar nuestra vanidad recibiendo aplausos por nuestro trabajo esforzado y por nuestras habilidades, e incluso buscamos que nos compadezcan por el tiempo y el esfuerzo invertidos para alcanzar tal grado de eficiencia. Aprenda a controlar ese deseo de exhibirse, dado que los efectos de tal exhibición son a menudo todo lo contrario de lo que usted espera. Recuerde: cuanto más misterio rodee sus acciones, tanto más impresionante parecerá ser su poder. Usted aparecerá como la única persona que hace lo que está haciendo, y eso hará que le atribuyan un don exclusivo, inmensamente poderoso. Y, por último, dado que usted alcanza sus logros con gracia y facilidad, la gente cree que usted siempre podría lograr o hacer más, si así lo deseara. Esto no sólo genera admiración, sino que también permite inspirar un poco de temor. Sus poderes aún no han sido explotados y nadie puede adivinar cuáles son sus límites.

Imagen: El caballo de carrera. De cerca se vería la tensión, el esfuerzo por controlar el caballo, la dificultosa respiración. Pero de lejos, desde donde estamos sentados, sólo se ve su gracia, su casi vuelo por el espacio. Mantenga a otros a distancia, y sólo verán la gracia con que se mueve.

Autoridad: Sea cual fuere la acción que [la displicencia] acompañe, por más trivial que sea, no sólo revela la habilidad de la persona que la ejecuta sino que también, logra que se la considere un aliado mucho más importante de lo que en realidad es. Esto se debe a que hace creer al espectador que el hombre que actúa bien y con tanta facilidad debe de poseer habilidades muy superiores a las que pone de manifiesto. (Baltasar Castiglione, 1478-1529)

INVALIDACIÓN

El secreto con que usted rodee sus acciones deberá tener un espíritu ligero y juguetón. Un celo demasiado pronunciado por ocultar su obra crea una impresión desagradable, casi paranoica: usted está tomando el juego demasiado en serio. Houdini ponía gran cuidado en lograr que el ocultar y esconder sus trucos pareciera un juego, como si formara parte del espectáculo. Nunca muestre su obra hasta que ésta no se encuentre concluida, pero si se esfuerza demasiado en mantenerla oculta, le pasará como al pintor Pontormo, que dedicó los últimos años de su vida a esconder sus frescos de la mirada del público y sólo logró enloquecer. Mantenga siempre el sentido del humor, incluso en relación con usted mismo.

También hay momentos en los que revelar los mecanismos internos que conducen a la realización de sus proyectos puede resultar útil. Todo depende del gusto de su público y de los tiempos en que se desenvuelva. P. T. Barnum reconoció que su público deseaba involucrarse en sus espectáculos y que a la gente le encantaba saber qué había detrás de sus trucos. Esto, se debía quizás, al menos en parte, a que la actitud de desprestigiar en forma implícita a quienes mantenían sus fuentes de poder ocultas a las masas resultaba atractivo al espíritu democrático de los estadounidenses. El público también apreciaba el humor y la sinceridad del hombre sobre el escenario. Barnum llevó esto hasta el extremo de dar a conocer sus propios fraudes y trampas en su popular autobiografía, escrita y publicada cuando su carrera se encontraba en su apogeo.

Siempre y cuando la revelación parcial de' sus técnicas y triquiñuelas sea algo cuidadosamente planificado„ y no resultado de una incontrolable necesidad de parlotear, puede constituir una sagacidad llevada a su máxima expresión. Otorgará a su público la ilusión de ser superior y participar, aun cuando gran parte de lo que usted hace permanezca oculto.

LEY Nº

31

CONTROLE LAS OPCIONES: HAGA QUE OTROS JUEGUEN CON LAS CARTAS QUE USTED REPARTE

CRITERIO

El mejor engaño es aquel que aparenta ofrecer opciones al otro: sus víctimas sienten que controlan la situación, pero en realidad no son sino títeres en sus hábiles manos. Presente opciones que siempre le sean favorables, independientemente de cuál de ellas elijan los demás. Oblíguelos a optar entre el menor de dos males y logre que cualquiera de las dos elecciones resulte a favor de usted. Haga que cualquier alternativa por la que se decidan sus rivales los perjudique a ellos y lo beneficie a usted.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

El canciller alemán Bismarck, furioso ante las constantes críticas de Rudolf Virchow (patólogo y político liberal alemán), pidió a sus ayudantes que visitaran al científico para desafiarlo a un duelo. "Como soy la parte desafiada, puedo elegir las armas, y elijo éstas —dijo Virchow, levantando dos salchichas largas y, en apariencia, idénticas—. Una de éstas está infectada con gérmenes patógenos letales; la otra está en perfectas condiciones. Que Su Excelencia decida cuál de las dos quiere comer, y yo comeré la otra." Casi de inmediato, Virchow recibió la respuesta de que el canciller había decidido cancelar el duelo.

THE LITTLE BROWN BOOK OF ANECDOTES, CLIFFON FADIMAN, ED., 1985.

Desde el principio de su reinado, Iván 1v, más tarde conocido como Iván el Terrible, tuvo que enfrentar una realidad desagradable: el país necesitaba con desesperación una reforma, pero él carecía del poder necesario para imponerla. Las mayores limitaciones a su autoridad provenían de los boyardos, la clase principesca de Rusia que dominaba el país y aterrorizaba a los campesinos.

En 1553, a la edad de veintitrés años, Iván cayó enfermo. Al borde de la muerte, pidió a los boyardos que juraran fidelidad a su hijo, designado el nuevo zar. Algunos titubearon y otros se negaron. En aquel momento Iván comprendió que no tenía poder sobre los boyardos. Se recuperó de su enfermedad pero nunca olvidó la lección: los boyardos estaban decididos a destruirlo. Y, en efecto, durante los arios siguientes muchos de los más poderosos de entre ellos desertaron y se refugiaron en los territorios de los principales enemigos de Rusia, Polonia y Lituania, desde donde conspiraron y planearon su retorno a Rusia para destituir al zar. Hasta uno de los íntimos amigos de Iván, el príncipe Andrey Kurbsl¿i, de pronto se volvió contra él; huyó en 1564 a Lituania y pasó a ser su enemigo más fuerte.

Cuando Kurbski comenzó a reunir tropas para invadir, la dinastía real parecía encontrarse en una situación más precaria que nunca. Los nobles emigrados apoyaban una invasión desde el oeste, los tártaros atacaban por el este y los boyardos incitaban motines dentro del país; ante tal panorama, la defensa del vasto territorio ruso resultaba una verdadera pesadilla. Cualquiera fuese el frente enemigo que Iván atacara, siempre quedaría expuesto y vulnerable en alguno de los otros. Sólo si poseía el poder absoluto podría lidiar con aquella hidra de muchas cabezas. E Iván no tenía tal poder.

Estudió la situación hasta que, la mañana del 3 de diciembre de 1564, Moscú despertó para ver un extraño espectáculo. Cientos de trineos llenaban la plaza que se extendía ante el Kremlin, cargados con los tesoros del zar y provisiones para toda la corte. La gente observó, incrédula, mientras el zar y su corte subían a los trineos y abandonaban la ciudad. Sin explicar sus razones, el zar se estableció en un poblado del sur de Moscú. Durante todo un mes, una especie de terror se apoderó de la capital, ya que los moscovitas temían que Iván los hubiera dejado librados a los sanguinarios boyardos. Los negocios cerraron sus puertas; grupos de rebeldes se reunían a diario. Por fin, el 3 de enero de 1565, el zar anunció en una carta que ya no podía soportar las traiciones de los boyardos y que había decidido abdicar de forma inmediata e irrevocable.

La lectura pública de la carta causó un efecto sorprendente: los comerciantes y burgueses culparon a los boyardos de la decisión de Iván y se volcaron a las calles, aterrando a la nobleza con su furia. Al poco tiempo se reunió un grupo de delegados,

entre los cuales había representantes de la Iglesia, de los príncipes y del pueblo. La delegación viajó hasta la aldea donde se había instalado Iván y suplicó al zar que, en nombre del sagrado país de Rusia, aceptara volver a ocupar el trono. Iván los escuchó pero se resistía a cambiar de idea. Sin embargo, al cabo de varios días de escuchar sus ruegos, les ofreció dos alternativas: o le otorgaban el poder absoluto para gobernar a su antojo, sin interferencia alguna de los boyardos, o buscaban un nuevo líder.

Forzados a elegir entre la guerra civil y la aceptación de un poder déspota, casi todos los sectores de la sociedad rusa "optaron" por un zar fuerte y pidieron a Iván que retornara a Moscú y restaurara la ley y el orden. En febrero, el zar regresó a Moscú con grandes pompas. De ahí en adelante, los rusos ya no tendrían derecho a quejarse de su comportamiento despótico: ellos mismos le habían dado el poder absoluto.

Interpretación

Iván el Terrible se enfrentó con un tremendo dilema: ceder frente a los boyardos significaría su destrucción segura, pero una guerra civil provocaría otro tipo de ruina. Aunque él lograra salir victorioso de semejante guerra, el país quedaría devastado y las divisiones se tornarían más marcadas que nunca. En el pasado, su arma preferida había sido la ofensiva audaz y sorpresiva. Ahora, sin embargo, ese tipo de movimiento se volvería contra él: cuanto más audazmente enfrentara a sus enemigos, peores serían las reacciones que desencadenaría.

El principal punto débil de una demostración de fuerza es que genera resentimientos y que, con el tiempo, puede conducir a una respuesta que -carcome su autoridad. Iván, inmensamente creativo en cuanto al uso del poder, vio con total claridad que el único camino que lo conduciría al tipo de victoria a que aspiraba era el simulacro de una retirada. No obligaría al país a unirse a él, sino que le ofrecería "opciones": su abdicación, con la inevitable consecuencia de una anarquía, o su acceso al poder absoluto. Para fortalecer esta estrategia, dejó en claro que prefería abdicar: "Desenmascaren mi juego y ya verán lo que sucede". Nadie desenmascaró su juego. Al retirarse por sólo un mes, logró que el país vislumbrara la pesadilla que desataría su abdicación: la invasión de los tártaros, la guerra civil, la ruina económica. (Todo esto sucedió más adelante, después de la muerte de Iván, en la tristemente célebre "época de los disturbios".)

El retiro y la desaparición son formas clásicas de controlar a la oposición. Estas estrategias ofrecen una "muestra" de los desastres que se producirían sin su presencia; a continuación, usted ofrece una "opción": me mantengo alejado, y ustedes sufrirán las consecuencias, o regreso en las condiciones que yo imponga. Con este método de controlar las opciones de los demás, éstos elegirán siempre la que le otorga el poder a usted, porque la alternativa es demasiado desagradable. Usted los obliga

EL MENTIROSO

Había un vez en Armenia un rey que, como era muy curioso y necesitaba una nueva diversión, envió a sus heraldos por todo el país para que hicieran la siguiente proclama: "¡Escuchen todos! Aquel hombre de entre todos ustedes que demuestre ser el más granae de todos los mentirosos de Armenia recibirá una manzana de oro puro, de las manos de Su Majestad el Rey!"
Comenzó a llegar al palacio gente de cada ciudad y aldea del país, de todos los rangos y condiciones, príncipes, mercaderes, campesinos, sacerdotes, ricos y pobres, altos y bajos, gordos y flacos. Por cierto, no habla escasez de mentirosos en el país, y cada uno contó su mentira al rey. Éste, sin embargo, había escuchado casi todo tipo de mentiras, y ninguna de las que ahora le contaban lo convenció de ser la mejor.
El rey comenzó a cansarse de su nuevo deporte, y ya estaba pensando en cancelar la competencia sin declarar ganador alguno, cuando ante él se presentó un hombre pobre, vestido con harapos, que llevaba una jarra de barro bajo el brazo.
"¿Qué puedo hacer por ti? ", preguntó Su Majestad.
"¡Su Excelencia! —exclamó el pobre hombre, ligeramente

cohibido—. Sin duda usted me recuerda. Usted me debe un pote de oro, y he venido a cobrar la deuda."
"¡Eres un perfecto mentiroso —replicó el rey—; yo no te debo dinero alguno!"
"¡Ah! ¿Conque soy el perfecto mentiroso? ¡Entonces déme la manzana de oro!"
El rey, al darse cuenta de que el hombre quería tenderle una trampa, trató de defenderse. "¡No, no! No eres ningún mentiroso."
"En tal caso, deme el pote de monedas de oro que me debe, Señor."
El rey comprendió que no tenía escapatoria y le entregó la manzana de oro.

CUENTOS POPULARES Y FÁBULAS ARMENIAS NARRADAS POR CHARLES DOWNING, 1993

a actuar de determinada manera, pero lo hace en forma indirecta: así los convence de que pueden elegir. Cuando la gente siente que puede elegir, cae en la trampa con mucha mayor facilidad.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

Como cortesana francesa del siglo xvii, Ninon de Lenclos descubrió que su vida encerraba ciertos placeres. Sus amantes provenían de la realeza y la aristocracia, le pagaban bien, la entretenían con su ingenio y su intelecto, satisfacían sus necesidades sensuales, bastante exigentes, y la trataban casi como a una igual. Este tipo de vida le resultaba infinitamente más atractiva que el matrimonio. Sin embargo, en 1643, cuando Ninon tenía veintitrés años de edad, su madre falleció en forma repentina, dejándola sola en el mundo, sin familia, sin dote y sin respaldo económico alguno. Impulsada por el pánico, dio la espalda a sus ilustres amantes e ingresó en un convento. Un año más tarde dejó el convento y se mudó a Lyon. Cuando al final reapareció en París, en 1648, los amantes y pretendientes llamaron a su puerta en mayor cantidad que nunca, porque era la más ingeniosa y vivaz de las cortesanas de su tiempo, y se había extrañado mucho su presencia.

Sin embargo, los seguidores de Ninon pronto descubrieron que la joven había cambiado su manera de conducirse y había establecido un nuevo sistema de opciones. Los duques, señores y príncipes que deseaban pagar por sus servicios podían seguir haciéndolo, pero ya no eran ellos quienes ejercían el control de la relación: Ninon se acostaría con ellos cuando ella quisiera, según su antojo. Lo único que los hombres podían comprar con su dinero era una posibilidad. Si a ella se le ocurría que sólo quería atenderlos una vez por mes, así se haría.

Los que no querían ser lo que Ninon denominaba un *payeur* podían unirse al creciente grupo de hombres que ella llamaba sus *martyrc* hombres que visitaban su casa básicamente para disfrutar de su amistad, su cáustico ingenio, su arte musical para tocar el laúd, y la compañía de las mentes más brillantes de la época, entre las que figuraban Moliere, La Rochefoucauld y Saint-Évremond. Los *martyrs,* sin embargo, tenían una posibilidad: con regularidad Ninon elegía de entre ellos a un *favori,* que se convertía en su amante sin tener que pagar y a quien se entregaba por cqmpleto durante el tiempo que ella lo deseara: una semana, algtmüs meses, muy raras veces algo más. Un *payeur* no podía convertirse en un *favori,* pero un *martyr* no tenía ninguna seguridad de llegar a serlo alguna vez y se arriesgaba a sentirse defraudado toda la vida. El poeta Charleval, por ejemplo, nunca obtuvo los favores de Ninon, pero nunca dejó de visitarla, ya que no quería privarse de su compañía.

Cuando en la sociedad francesa se corrió la voz de la implementación de este sistema, Ninon fue objeto de intensa hostilidad. La inversión de papeles de la cortesana escandalizó a

la reina madre y a su corte. Pero, para gran horror de las damas, el sistema de Ninon no desalentó a sus pretendientes masculinos sino que, por el contrario, no hizo sino incrementar su cantidad e intensificar su deseo. Consideraban un honor ser un *payeur* y ayudar a Ninon a mantener su estilo de vida y su deslumbrante salón, acompañarla de vez en cuando al teatro y acostarse con ella cuando ella lo decidía. Más distinguidos aún eran los *martyrs,* que disfrutaban de su compañía sin pagar por ella y mantenían la esperanza, por remota que fuere, de algún día llegar a convertirse en *favori.* Esta posibilidad incentivaba a más de un joven de la nobleza, pues se corrió la voz de que ninguna de todas las cortesanas superaba a Ninon en las artes del amor. Y así fue como los casados y los solteros, los viejos y los jóvenes, caían en la red dé Ninon y elegían una de las dos opciones, ambas por entero satisfactorias para ella.

J. P. Morgan, hablando en cierta oportunidad con un joyero, le dijo que estaba interesado en comprar un alfiler corbatero con una perla. Unas semanas después, el joyero recibió en su negocio una perla magnífica. La hizo montar en un engarce adecuado y se la envió a Morgan, acompañada por una factura por 5.000 dólares. Al día siguiente, la encomienda le fue devuelta, junto con una nota de Morgan que decía: "Me gusta el alfiler, pero no me gusta el precio. Si está dispuesto a aceptar el cheque adjunto por 4.000 dólares, por favor devuélvame la caja con el sello intacto". El joyero, furioso, rechazó el cheque y despidió al mensajero. Abrió la caja para recuperar el alfiler, pero se encontró con que la joya no estaba all£ En su lugar, había un cheque por 5.000 dólares.

THE LITTLE BROWN BOOK OF ANECDOTES, CLIFTON FADIMAN, ED., 1985.

Interpretación

La vida de una cortesana ofrecía la posibilidad de acceder a un poder que le estaba vedado a la mujer casada, pero también encerraba evidentes riesgos. El hombre que pagaba por los servicios de una cortesana era su dueño y determinaba cuándo la poseía y cuándo, más adelante, la abandonaba. A medida que la cortesana envejecía, sus opciones iban reduciéndose, ya que eran cada vez menos los hombres que la elegían como amante. Para evitar una vida de pobreza tenía que amasar su fortuna mientras aún era joven. La legendaria codicia de la cortesana no era sino el reflejo de una necesidad práctica, pero también disminuía su atractivo, dado que la ilusión de ser deseado es muy importante para los hombres, que suelen sentirse desvalorizados si la mujer demuestra demasiado interés por el dinero. De modo que, a medida que envejecía, la cortesana enfrentaba un destino difícil.

Ninon de Lenclos le tenía terror a cualquier tipo de dependencia. Desde joven disfrutó de una suerte de nivel de igualdad con sus amantes y se resistía a aceptar un sistema que sólo le brindaba opciones tan desagradables. Por extraño que pareciera, el sistema que ideó satisfacía a sus pretendientes tanto como a ella. Los *payeurs* tenían que pagar, es cierto, pero el saber que Ninon se acostaría con ellos sólo cuando así lo quisiera, les ofrecía una emoción que no obtenían con ninguna otra cortesana: Ninon se entregaba por propio deseo. El hecho de que los *martyrs* no debieran pagar les daba un cierto sentido de superioridad; como miembros de la fraternidad de admiradores de Ninon, también podían aspirar a obtener, algún día, el placer supremo de ser elegido *J'ami* Por último, Ninon no obligaba a sus pretendientes a enrolarse en una u otra categoría; podían "elegir" libremente cuál preferían. Esa posibilidad de optar les permitía mantener un vestigio de orgullo masculino.

Éste es el poder que confiere el otorgar opciones a la gente o, mejor dicho, la ilusión de una opción, dado que todos juegan con

las cartas que usted les ha dado. Mientras que las alternativas planteadas por Iván el Terrible implicaban un cierto riesgo —una de las opciones lo habría conducido a perder poder—, Ninon creó una situación en la cual ambas opciones redundaban en su favor. De los *payeurs* recibía el dinero que necesitaba para mantener su salón, y de los *martyrs* obtenía poder: lograba rodearse de una cantidad de admiradores, un harén del cual elegir a su amante de turno.

Sin embargo, ese sistema dependía de un factor crítico: la posibilidad, por remota que fuera, de que un *martyr* pudiese llegar a ser *favori.* La ilusión de que la riqueza, la gloria o la satisfacción sensual caerá algún día en el regazo de su víctima es una zanahoria irresistible que usted debe incluir en su lista de opciones. Esta esperanza, por tenue que sea, hará que los demás acepten las situaciones más ridículas, pues les ofrece la opción más importante: soñar. La ilusión de la opción, combinada con la posibilidad de la buena suerte futura, atraerá al más reacio de los incautos a la rutilante red que usted tienda.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

como "libertad", opciones ... elección" evocan un poder que va más allá de la realidad de los beneficios que encierran. Cuando se las examina con detenimiento, las opciones que tenemos —en el mercado, en lo político, en el trabajo— suelen adolecer de notables limitaciones. A menudo se trata simplemente de optar entre A y **B,** mientras que el resto del alfabeto queda fuera del espectro. Sin embargo, mientras el más débil espejismo de una opción asome en el horizonte, rara vez centramos nuestra atención en las opciones que no tenemos. "Elegimos" para creer que se está jugando limpio y que gozamos de libertad. Preferimos no analizar en profundidad esa libertad de elegir.

Esta renuencia a analizar lo reducido de nuestras opciones proviene del hecho de que el exceso de libertad genera una suerte de angustia. La frase "opciones ilimitadas" suena muy prometedora, pero una cantidad ilimitada de opciones en realidad nos paralizaría y anularía nuestra capacidad de elegir. Nuestro espectro limitado de opciones en cierta forma nos reconforta.

Esto es lo que ofrece a los hábiles y a los arteros una enorme cantidad de oportunidades para el engaño. Porque cuando la gente puede elegir entre varias alternativas le cuesta creer que se trate de una manipulación o un engaño. Los otros no ven que usted les está permitiendo una pequeña cantidad de libre albedrío a cambio de una imposición mucho más poderosa. Por eso, ofrecer un limitado espectro de opciones siempre debe formar parte de sus engaños. Hay un dicho que reza: Si puedes lograr que el pájaro entre en la jaula por su propia voluntad, mucho más bello será su canto.

A continuación se enuncian las formas más frecuentes de "controlar las opciones":

Pinte las opciones con bellos colores. Ésta era una de las técnicas más usadas por Henry Kissinger. Como secretario de Estado del presidente Richard Nixon, Kissinger se consideraba mejor informado que su jefe y creía que en la mayoría de las situaciones sabría tomar por sí mismo las decisiones más adecuadas. Pero si trataba de determinar la política, ofendería y hasta enfurecería a un hombre tan notoriamente inseguro como Nixon. Así que Kissinger proponía tres o cuatro opciones de acción para cada situación y las presentaba de forma tal que la qúe él prefería siempre pareciera la mejor en comparación con las demás. Una y otra vez, Nixon mordió el anzuelo, sin sospechar nunca que se movía exactamente en la dirección hacia la cual Kissinger lo empujaba. Ésta es una estrategia excelente para aplicar con un amo inseguro.

Fuerce al reacio. Uno de los principales problemas que enfrentó el doctor Milton **H.** Erickson, pionero de la terapia por hipnosis en la década de los 50, fueron las recidivas. Sus pacientes parecían recuperarse con rapidez, pero la aparente susceptibilidad a la terapia en realidad enmascaraba una profunda resistencia: pronto recaían en sus viejos hábitos, culpaban al médico y dejaban de concurrir al tratamiento. Para evitar esta situación, Erickson comenzó a ordenar a algunos de sus pacientes que experimentaran una recidiva, que trataran de sentirse tan mal como en la primera consulta, es decir, que volvieran al principio. Ante semejante opción, los pacientes, por lo general, "elegían" evitar la recaída, que era lo que Erickson quería lograr.

Ésta es una buena técnica para utilizar con niños o personas obstinadas que disfrutan haciendo lo contrario de lo que se les pide: oblíguelos a "elegir" lo que usted quiere que hagan, simulando abogar por lo contrario.

Modifique el campo de Juego. En la década de 1860, John D. Rockefeller se dispuso a crear un monopolio petrolero en los Estados Unidos. Sabía que, si intentaba adquirir las empresas petroleras más pequeñas, éstas se darían cuenta de sus planes y opondrían resistencia. Entonces, de manera solapada, comenzó a comprar las empresas ferroviarias que transportaban el petróleo. Cuando intentaba adquirir alguna compañía petrolera en particular y encontraba resistencia, les recordaba que dependían del ferrocarril. Con sólo negarse a transportar el petróleo o incrementar las tarifas ferroviarias, podía arruinar a esos empresarios. Rockefeller modificó el campo de juego, de modo tal que las únicas opciones que quedaban a los pequeños productores petroleros eran las que él les ofrecía.

Cuando usted aplica esta táctica, su adversario sabe que es forzado a ir en determinada dirección, pero no importa. La técnica resulta eficaz para quienes intentan resistirse a cualquier precio.

Las opciones que van reduciéndose. El *marchand* Ambroise Vollard perfeccionó esta técnica a fines del siglo xix.

Un cliente entraba en la galería de arte de Vollard para ver unos cuadros de Cézanne. Vollard le mostraba tres cuadros, "olvidando" mencionar el precio, y luego simulaba dormitar. El cliente debía marcharse sin tomar una decisión. Por lo general, volvía al día siguiente para ver de nuevo los cuadros, pero esta vez Vollard le mostraba obras menos interesantes, fingiendo creer que eran los mismos. El atónito cliente analizaba la nueva oferta, se iba y luego regresaba. Otra vez se repetía el juego: Vollard volvía a mostrar cuadros de menor calidad. Por fin, el comprador decidía comprar lo que le estaban mostrando, pues de lo contrario al día siguiente tendría que conformarse con algo de menor calidad todavía y quizás a mayor precio.

Una variante de esta técnica consiste en elevar el precio cada vez que el comprador titubea y deja pasar un día más. Es una excelente táctica de negociación para usar con los indecisos crónicos, que caerán en la trampa de creer que hoy harán mejor negocio que si esperan hasta mañana.

El hombre débil al borde del precipicio. El hombre débil es el más fácil de manipular mediante el control de las opciones. El cardenal de Retz, gran provocador del siglo XVII, sirvió como asistente no oficial del duque de Orleáns, notoriamente indeciso. Requería una lucha constante convencer al duque de que actuara: titubeaba, evaluaba las opciones y esperaba siempre hasta el último momento, para desesperación de cuantos lo rodeaban. Pero Retz descubrió la forma de manejarlo: le describía todo tipo de peligros, exagerándolos al máximo, hasta que el duque se veía frente a un profundo abismo en todas direcciones menos una: la que Retz quería que tomara.

Esta táctica es similar a la de "colorear las opciones", pero con los débiles y los indecisos es necesario ser más agresivo. Trabaje sobre las emociones de estos individuos, utilice el miedo y el terror para impulsarlos a la acción. Si trata de razonar con ellos, verá que siempre encuentran alguna forma de postergar la decisión.

Hermanos en el delito. Ésta es una técnica clásica de los grandes estafadores. Se atrae a la víctima hacia algún plan delictivo, creando un lazo de sangre y culpa entre ambas partes. Así, los otros participan en el engaño, cometen un delito (o creen haberlo cometido; véase la historia de Sam Geezil, en la Ley N° 25) y resultan fáciles de manipular. Serge Stavisky, el gran

estafador francés de la década de los 20, enredó al gobierno de tal manera en sus fraudes y estafas, que el Estado no se atrevió a procesarlo y "optó" por dejarlo en paz. A menudo es inteligente implicar en su fraude a la persona a la que usted más perjudicaría si fracasara. Esta treta podrá ser muy sutil: bastará con sugerir a la víctima su envolvimiento, para reducir sus opciones y comprar su silencio.

Los cuernos de un dilema: Esta idea fue demostrada por la tristemente célebre marcha a través de Georgia del general William Sherman, durante la guerra civil de los Estados Unidos. A pesar de que los Confederados conocían el rumbo que Sherman había tomado, nunca sabían sí atacaría por la izquierda o por la derecha, pues dividía a su ejército en dos columnas, de modo que, cuando los rebeldes se retiraban ante el avance de una, se encontraban con la otra. Ésta es la clásica técnica del abogado litigante o de la fiscalía en un juicio: se induce al testigo a decidir entre dos explicaciones posibles para un hecho, una de las cuales destruye su historia. Tiene que contestar las preguntas del fiscal, pero, diga lo que dijere, siempre se perjudicará. La clave de este movimiento radica en atacar con rapidez: negar a la víctima tiempo de pensar en una escapatoria. Mientras se retuerce entre los dos cuernos del dilema, se cava su propia fosa.

Comprenda lo siguiente: En sus luchas con sus adversarios o rivales, a menudo deberá herirlos. Y si usted es claramente el agente del castigo, deberá esperar que la víctima contraataque y busque vengarse. En cambio, si ellos se ven como los agentes de su propio infortunio, se someterán en silencio. Cuando Iván el Terrible dejó Moscú y se retiró a una aldea cercana, los ciudadanos que le pidieron que regresara accedieron a su exigencia de obtener la suma del poder. Y en los años siguientes se sintieron menos agraviados por el terror que él desencadenó en el país porque, después de todo, ellos mismos le habían otorgado ese poder ilimitado. Por eso, siempre es bueno permitir que las víctimas elijan su propio veneno, y encubrir en la mayor medida posible el propio papel de haberlo administrado.

Imagen: Los cuernos del toro. El toro nos acorrala con sus cuernos: no un solo cuerno, del que.quizá sería posible escapar, sino un par de cuernos, que atrapan sin remedio. Vaya hacia la derecha o hacia la izquierda, siempre correrá al encuentro de esas agudas puntas que lo atravesarán.

Autoridad: Porque las heridas y todos los otros males que el hombre se causa en forma espontánea y voluntaria son, a la larga, menos dolorosas que aquellas infligidas por otros. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

Controlar las opciones tiene un objetivo principal: disimular el papel de usted como agente de poder y de castigo. Esta táctica es en particular adecuada para aquellos cuyo poder es frágil y que no pueden obrar abiertamente sin generar sospechas, resentimientos e ira. Incluso, como regla general, raras veces es bueno ejercer el poder de manera directa y visible, por más seguro y fuerte que usted sea. Por lo general, es más elegante y eficaz dar a la gente la ilusión de la opción.

Por otra parte, al limitar las opciones de los demás a veces también se limitan las opciones propias. Hay situaciones en las cuales resultará ventajoso que usted permita a sus adversarios un amplio grado de libertad: al verlos operar, usted tiene buenas oportunidades para espiar, reunir información y planificar su engaño. El banquero James Rothschild solía aplicar este método: consideraba que, si trataba de controlar los movimientos del adversario, perdía la oportunidad de observar la estrategia de éste y planificar un curso de acción más eficaz. Cuanto más libertad les permitía en el corto plazo, tanto más eficientemente podía actuar contra ellos en el largo plazo.

LEY N°

32

JUEGUE CON LAS FANTASÍAS DE LA GENTE

CRITERIO

Muchas veces se evita la verdad porque suele ser dura y desagradable. Nunca recurra a la verdad ni a la realidad, salvo que esté dispuesto a enfrentar la ira que genera la desilusión. La vida es tan dura y problemática que aquellas personas capaces de inventar ilusiones o conjurar fantasías son como oasis en el desierto: todos van hacia ellas. Apelar a las fantasías de las masas es una fuente inmensa de poder.

OBSERVANCIA DE LA LEY

La ciudad-estado de Venecia fue próspera durante tanto tiempo que sus ciudadanos sentían que su pequeña república tenía la fortuna de su parte. Durante la Edad Media y el Alto Renacimiento, su virtual monopolio sobre el comercio con Oriente la convirtió en la ciudad más rica de toda Europa. Bajo un liberal gobierno republicano, los venecianos gozaban de libertades que pocos otros italianos habían llegado a conocer. Sin embargo, en el siglo xvi su suerte cambió de repente. El descubrimiento del Nuevo Mundo trasladó el poder comercial a los países atlánticos de Europa: primero España y Portugal, y luego Holanda e Inglaterra. En lo económico, Venecia no podía competir con esos países, y su imperio fue reduciéndose poco a poco. El golpe final le fue asestado con la dramática pérdida de un valiosa posesión en el Mediterráneo, la isla de Chipre, arrebatada por los turcos en 1570.

Muchas de las familias nobles de Venecia fueron a la bancarrota, y los Bancos comenzaron a cerrar su puertas. Un clima lúgubre y depresivo envolvió a los ciudadanos. Habían conocido un brillante pasado: o bien lo habían vivido ellos mismos, o habían oído relatos de boca de sus mayores. La cercanía de aquellos años de gloria hacía que el presente pareciera aún más humillante. Los venecianos querían creer que la diosa Fortuna sólo les estaba gastando una broma y que los días de prosperidad pronto retornarían. Pero, entre tanto, ¿qué podían hacer?

En 1589 comenzó a correr por Venecia el rumor del inminente arribo a la ciudad de un hombre misterioso, llamado "Il Bragadino", maestro en alquimia, que había ganado una increíble fortuna, según se decía, gracias a su habilidad para multiplicar el oro mediante el uso de una sustancia secreta. El rumor se difundió con suma rapidez porque, por unos años antes, un noble veneciano que viajaba por Polonia había oído de boca de un erudito la profecía de que Venecia recobraría su gloria y su poder si lograba encontrar a un hombre que entendiera del alquímico arte de la fabricación del oro. Y así fue como, al llegar a Venecia la noticia del oro que el tal Bragadino poseía —de continuo hacía sonar monedas de oro en sus manos, y su palacio se hallaba repleto de objetos de oro—, algunos ciudadanos-comenzaron a soñar que, por intermedio de él, la ciudad volvería a prosperar.

Por consiguiente, algunos miembros de las principales familias de la nobleza veneciana se reunieron para dirigirse a Brescia, donde vivía Bragadino. Recorrieron su palacio y observaron con admiración las demostraciones que hacía de su capacidad de fabricar oro, tomando minerales en apariencia carentes de valor y transformándolos en varias onzas de oro en polvo. El Senado de Venecia se dispuso a debatir la idea de extender una invitación oficial a Bragadino, para que se radicara

LAS EXEQUIAS DE LA LEONA

Del León murió la esposa,/ y de todos los ámbitos del mundo / acude muchedumbre numerosa / a consolar doliente y lacrimosa / al viudo rey en su dolor profundo. / ¡Consuelos singulares / que aumentan la aflicción y los pesares!/ El afligido y tétrico monarca / pregonar hizo en toda la comarca / que los honores fúnebres se harían / a tales horas y en lugares tales, / y que allí sus prebostes se hallaran /para arreglar los regios funerales / y colocar los muchos invitados. /Ni uno solo faltó de los citados. / Se dejó el Rey llevar de sus dolores / y su antro resonó con sus clamores, /pues que nunca tuvieron otro templo / los leones soberanos. / Y en el acto, a su ejemplo, / rugieron los señores cortesanos. /Es para mí la corte chico imperio / donde todas las gentes / con faz alegre o con semblante serio, /prestas a todo, / a todo indiferentes, /no sirven por sí mismas para nada./ Son lo que al rey agrada, / y si por azar no pueden serlo, / procuran por lo menos parecerlo. / Un pueblo camaleón, un pueblo mono, / que a la voluntad del amo cambia el tono; que mil cuerpos anima se diría / un espíritu solo, y a fe mía / que en ninguna otra parte que en las cortes /son las gentes no más, simples

en Venecia por cuenta de la ciudad. Sin embargo, de pronto llegó la noticia de que también el duque de Mantua requería sus servicios. Oyeron hablar de una magnífica fiesta dada en el palacio de Bragadino en honor al duque, en la que se mostraron vestimentas con botones de oro, relojes de oro, platos de oro y mucho más. Preocupado por la posibilidad de que Mantua les hiciera perder los servicios del alquimista, el Senado decidió, casi por unanimidad, invitarlo a Venecia, y prometerle todo el dinero necesario para mantener su lujoso estilo de vida, siempre y cuando aceptara trasladarse de inmediato a la ciudad.

Aquel mismo año Bragadino arribó a Venecia. Con sus penetrantes ojos negros, sus tupidas cejas, y los dos enormes mastines negros que lo acompañaban adondequiera que fuese, su presencia resultaba intimidatoria e imponente. Se radicó en un suntuoso palacio de la isla de Giudecca, y la República de Venecia pagaba sus banquetes, sus costosas ropas y todos sus caprichos. Una especie de fiebre de la alquimia se expandió por toda la ciudad. En las esquinas de las calles los buhoneros vendían carbón, equipos para la destilación, fuelles y manuales sobre el tema. Todos comenzaron a dedicarse a la alquimia... todos menos Bragadino.

El alquimista parecía no tener prisa por comenzar a fabricar el oro que salvaría a Venecia de la ruina. Lo extraño es que esto aumentaba su popularidad y el número de sus seguidores; llegaban multitudes de toda Europa, e incluso de Asia, para conocer a aquel hombre extraordinario. Pasaron los meses, y Bragadino seguía recibiendo regalos de todas partes. Sin embargo, aún no daba muéstras de realizar el milagro que los venecianos esperaban. Con el correr del tiempo, los ciudadanos comenzaron a impacientarse: ¿cuánto más deberían esperar? Al principio, los senadores aconsejaron no presionar a Bragadino; pues era un demonio caprichoso, al que había que convencer con lisonjas y obsequios. Sin embargo, por último, también la nobleza se impacientó y presionó al Senado para que demostrara algún tipo de rentabilidad a cambio de la enorme inversión que la ciudad había hecho en el alquimista.

Bragadino no tuvo más que expresiones de desprecio para quienes dudaban de él, pero aun así, les dio una respuesta. Dijo que ya había depositado en la Casa de la Moneda de la ciudad la misteriosa sustancia con la cual se multiplicaba el oro. Podían usar aquella sustancia, de una sola vez, para duplicar el oro existente, pero cuanto más lentamente se desarrollara el proceso, tanto mayor sería el rendimiento. Si se la dejaba durante siete años dentro de un barril sellado, la sustancia multiplicaría por treinta todo el oro que había en la Casa de la Moneda. La mayoría de los senadores accedió a esperar para cosechar la fortuna prometida por Bragadino. Otros, sin embargo, se pusieron furiosos ante la idea de que aquel hombre siguiera viviendo como un rey durante otros siete años, a expensas del

resortes. / Pero, para volver a nuestro asunto, / El Ciervo no lloraba, y yo pregunto: / ¿Cómo llorar el infeliz podía, / si la difunta estrangulado había / con saña desastrosa / sus hijos y su esposa? / Al punto fue a decirlo un lisonjero, / sosteniendo que el Ciervo con su risa / acompañaba el canto plañidero. / Según el sabio Salomón precisa, / la cólera del rey es muy terrible, / la del rey de las bestias sobre todo; / que el Ciervo lo ignorase es muy posible, / pues nunca tuvo para instruirse modo. / El monarca le dijo: "Miserable/ huésped de las florestas, ¿de esa guisa / a profanar te atreves con tu risa / dolor tan respetable, / en vez de que tu acento se confunda / con tanta voz doliente y gemebunda? / Nuestras sagradas uñas no pondremos / en tus miembros profanos. / Venid al punto, Lobos inhumanos; / a la Reina venguemos / y perezca el traidor en vuestras manos, / inmolado a sus manes soberanos"./ El Ciervo replicó: "Señor augusto, / pasó ya el tiempo del acerbo llanto; / el dolor ya no es justo, / ni es conveniente atormentarse tanto. / En un lecho de flores / vuestra digna mitad aparecida / aquí cerca encontré. No más dolores, / me dijo cuando fue reconocida. / 'No gimas al mirar mis funerales, / porque estoy con los dioses

inmortales, / Y en los Campos Elíseos mil encantos / he gustado dichosa / en plática sabrosa / con mis colegas, los señores santos./ Deja que a su dolor mi regio esposo/ se entregue algunos días, /pues mirarle tan fiel y tan lloroso / aquí acrecienta las delicias mías¯. / No bien hubo acabado, /gritó a una voz la cortesana gente: / "¡Apoteosis! ¡Milagro sorprendente!" JY en vez de ser el Ciervo castigado, / le dio el Rey un magnífico presente./ Divertid a los reyes con quimeras, / aduladlos, historias agradables / contadles y mentiras lisonjeras. / Y por más que con iras formidables, / encono sumo y vengativo anhelo / estéis amenazados de un castigo, / tragarán el anzuelo, /seréis al punto su mejor amigo.

FÁBULAS, **JEAN DE LA FONTAINE**, 1621-1695

Si quiere decir mentiras creíbles, no diga la verdad increíble.

EMPERADOR TOKUGAWA IEYASU DE JAPÓN, SIGLO XVII

tesoro público. Y muchos ciudadanos comunes se hicieron eco. Al fin, los enemigos del alquimista le exigieron enérgicamente una prueba de sus habilidades: que produjera una importante cantidad de oro, de inmediato.

Altanero y en apariencia dedicado a su arte, Bragadino respondió que Venecia, con su impaciencia, lo había traicionado y que por lo tanto perdería el derecho a sus servicios. Abandonó la ciudad para dirigirse primero a la vecina Padua y radicarse luego, en 1590, en Munich, invitado por el duque de Baviera, que al igual que la ciudad de Venecia, había poseído una gran fortuna antes de sufrir la bancarrota a causa de su propio despilfarro, y esperaba recuperar sus riquezas mediante los servicios del famoso alquimista. Y así fue como Bragadino reanudó allí la confortable vida que había llevado en Venecia, repitiendo el mismo esquema.

Interpretación

El joven chipriota Mamugná había vivido durante varios años en Venecia antes de reencarnarse en el alquimista Bragadino. Vio que la depresión había comenzado a embargar la ciudad y que todos esperaban la redención mediante algún milagro indefinido. Mientras que otros charlatanes hacían estafas menores basados en la prestidigitación, Mamugná utilizó para su fraude sus conocimientos de la naturaleza humana. Desde el primer momento eligió a Venecia como blanco; luego viajó al exterior, ganó algún dinero con sus fraudes alquímicos, regresó a Italia y se instaló en Brescia. Allí se hizo una fama que sabía pronto se conocería en Venecia. Vista a la distancia, su aura de poder resultaría más impresionante aún.

En un principio, Mamugná no recurrió a demostraciones vulgares para convencer a la gente de sus habilidades de alquimista. Su palacio suntuoso, su ropa opulenta, las monedas de oro en sus manos eran más convincentes que cualquier prueba racional. Con esto inició el ciclo que mantuvo viva su reputación: su evidente riqueza confirmaba su fama de alquimista, y así lograba que clientes como el duque de Mantua le dieran dinero, lo cual le permitiá seguir viviendo en la opulencia y a la vez reforzaba su renombre como alquimista. Sólo cuando su fama quedó bien establecida, cuando duques y senadores se peleaban por él, Bragadino recurrió a la demostración práctica. Pero para entonces resultaba muy fácil engañar a la gente: todos querían creer en él. Los senadores venecianos que lo vieron multiplicar oro en su palacio deseaban tanto creer en él, que no se percataron de la probeta de vidrio oculta en su manga, desde la cual vertía polvo de oro en los minerales. Brillante y veleidoso, Bragadino era el alquimista con el que habían fantaseado. Y una vez rodeado de semejante aura, nadie notaba sus simples trucos.

Tan grande es el poder de las fantasías que echan raíces en nuestra mente, sobre todo en tiempos de escasez y decadencia. La gente raras veces llega a creer que sus problemas se deben a sus propios errores y estupideces. Algo o alguien tiene la culpa —el

otro, el mundo, los dioses—, y por lo tanto están seguros de que también la salvación vendrá de afuera. Si Bragadino hubiese llegado a Venecia armado de, un detallado análisis de las causas de la decadencia ecónómica de la ciudad y de las duras medidas que deberían tomar para revertir la situación, todos se habrían burlado de él. La realidad era demasiado desagradable, y la solución, demasiado dolorosa, ya que implicaba repetir el arduo trabajo con que los ancestros de aquellos ciudadanos habían construido su imperio. En cambio, la fantasía —en este caso, el romanticismo de la alquimia— era fácil de comprender e infinitamente más agradable.

Para acceder al poder, usted deberá ser fuente de placer para quienes lo rodean, y el placer surge del arte de adecuarse a las fantasías de la gente. Nunca prometa una mejora gradual mediante un gran esfuerzo. Prometa, en cambio, la Luna, la gran transformación repentina, la vasija llena de monedas de oro.

Nadie debe desesperar de ganar seguidores para su hipótesis más extravagante, siempre y cuando tenga la capacidad artística de presentarla bajo la luz más favorable.

David Hume, 1711-1776

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La fantasía nunca puede actuar sola. Necesita como telón de fondo lo monótono, ordinario y vulgar. Es la opresión deprimente de la realidad lo que permite que la fantasía eche raíces y florezca. En la Venecia del siglo xvI, la realidad era la decadencia y la pérdida de prestigio. La fantasía correspondiente mostraba una recuperación repentina de las glorias del pasado a través del milagro de la alquimia. Mientras la realidad empeoraba, los venecianos vivían en un feliz mundo de ensoñación, en el cual su ciudad recuperaba, de la noche a la mañana, su fabulosa riqueza y su poder, convirtiendo el polvo en oro.

La persona capaz de armar una fantasía a partir de una realidad deprimente tiene acceso a un poder enorme. Al buscar la fantasía que cautivará a las masas, tenga presentes las verdades banales que inciden pesadamente en todos. Nunca se deje distraer por los brillantes retratos que la gente pinta de su persona y de su vida; hurgue y trate de encontrar lo que de veras los aprisiona. Una vez que lo haya encontrado, tendrá en sus manos la clave mágica que le otorgará gran poder.

Aunque los tiempos y la gente cambian, analicemos algunas de las opresivas realidades que perduran a través de la historia, y las oportunidades de poder que ofrecen:

.14 realidad: ***El*** *cambio es lento y gradual, exige trabajo intenso, un poco de suerte, una buena dosis de espíritu de sacrificio y mucha paciencia.*

La fantasía: *Una transformación repentina traerá aparejado un cambio total de la fortuna, obviando, de un solo golpe mágico, el trabajo, la suerte, el espíritu de sacrificio y el tiempo.*

Ésta es, por supuesto, la fantasía por excelencia utilizada por los charlatanes que merodean y acechan en nuestros tiempos, y también fue la clave del éxito de Bragadino. Le bastará con prometer un cambio grande y radical —de pobreza a riqueza, de enfermedad a salud, de miseria a extasiada dicha—, y tendrá sus seguidores.

¿Cómo hizo Leonhard Thurneisser, el gran curandero alemán del siglo xvI, para llegar a ser médico real en la corte del Elector de Brandenburgo sin haber estudiado jamás medicina? En lugar de amputaciones, sanguijuelas para la sangría y purgantes de sabor espantoso (los remedios tradicionales de la época), Thurneisser ofrecía elixires de dulce sabor y prometía la recuperación instantánea. Los elegantes cortesanos pedían especialmente sus soluciones de "oro bebible", que costaban una fortuna. Si alguien enfermaba de algún mal inexplicable, Thurneisser consultaba el horóscopo y prescribía un talismán. ¿Quién puede resistir a una fantasía semejante, que promete salud y bienestar sin sacrificio ni dolor?

La realidad: *El ámbito social tiene códigos y fronteras rígidos. Comprendemos esos límites y sabemos que debemos movernos, día tras día, en esos círculos conocidos.*

La fantasía: *Podemos ingresar en un mundo por entero nuevo, con códigos diferentes y promesas de aventura.*

A principios del siglo XVIII, todo Londres hablaba de un misterioso forastero, un joven de nombre George Psalmanazar. Había llegado de una región que para la mayoría de los ingleses era, en aquel entonces, un país de fantasía: la isla de Formosa (hoy Taiwan), situada frente a la costa de China. La Universidad de Qxford contrató a Psalmanazar para enseñar el idioma de su isla natal. Algunos años más tarde, tradujo la Biblia al formoseño y luego escribió un libro —que de inmediato se vendió con gran éxito— sobre la historia y la geografía de Formosa. La realeza británica lo invitaba a banquetes y cenas íntimas, y adondequiera que fuese entretenía a sus anfitriones con historias maravillosas de su patria y sus costumbres exóticas.

Sin embargo, después de su muerte, el testamento de Psalmanazar reveló que en realidad no era más que un francés con mucha imaginación. Todo lo que había dicho sobre Formosa —el alfabeto, el idioma, la literatura, toda su cultura— no había sido más que inventos. Partió de la ignorancia total del público inglés en cuanto a Formosa y montó una historia elaborada que satisfacía las ansias de la gente por todo lo exótico y extraño. El control rígido que la cultura británica ejercía sobre los sueños audaces y de la gente le ofreció la oportunidad perfecta para explotar su fantasía.

La fantasía de lo exótico, por supuesto, también puede bordear lo sexual. Sin embargo, usted no debe acercarse demasiado a este ámbito, ya que lo físico traba el poder de la fantasía: uno puede verlo, tocarlo y después cansarse (el destino de la mayoría de las cortesanas). Los encantos físicos de la amante despiertan el apetito del amo por placeres diferentes, por nuevas bellezas que adorar. Para tener poder, la fantasía debe permanecer, hasta cierto punto, insatisfecha o irreal. La bailarina Mata Hari, por ejemplo, que alcanzó una seductora prominencia pública en París antes de la Primera Guerra Mundial, no era una gran belleza. Su poder provenía de la fantasía que ella creaba en torno de su naturaleza extraña y exótica, indescifrable e imposible de conocer a fondo. Los tabúes con que se manejaba tenían menos que ver con el sexo en sí mismo que con la contravención de códigos sociales.

Otra forma de fantasía de lo exótico es, simplemente, la esperanza de disipar el aburrimiento. Los grandes estafadores suelen jugar con la opresión del mundo cotidiano y su ausencia de aventura. Sus historias fraudulentas suelen girar en torno, por ejemplo, de la recuperación de un tesoro español perdido, en lo posible con la participación de una seductora señorita mexicana y una conexión con el presidente de algún país sudamericano... cualquier cosa que ofrezca alternativas a lo chato y aburrido.

La realidad: *La sociedad está fragmentada y llena de conflictos.*
La fantasía: *Los hombres pueden encontrarse en una mística unión de almas.*

En la década de los 20, el estafador Oscar Hartzell hizo una rápida fortuna con la vieja historia de Sir Francis Drake: prometía a cualquier incauto que se apellidara "Drake" una parte sustancial del perdido "tesoro de Drake", al cual Hartzell afirmaba tener acceso. Miles de personas en todo el Medio Oeste de los Estados Unidos cayeron en el fraude, que Hartzell, con gran habilidad, convirtió en una cruzada contra el gobierno y cualquier otro que intentara impedir que la fortuna de Drake cayera en manos de sus legítimos herederos. Se generó una especie de unión mística de todos los oprimidos Drake, que organizaban reuniones y manifestaciones cargadas de emotividad. Prometa ese tipo de unión, y podrá obtener mucho poder. No obstante, es un poder peligroso que puede volverse contra usted con gran facilidad. Ésta es una fantasía ideal para demagogos.

La realidad: *La muerte. Los muertos no resucitan y el pasado no se puede modificar.*
La fantasías *Un repentino cambio de esa realidad intolerable.*

Este fraude tiene muchas variaciones, pero exige gran habilidad y sutileza.

La belleza y la importancia del arte de Vermeer se han reconocido hace tiempo, pero el pintor realizó muy pocos cuadros, muy raros en el mercado. En la década de los 30, sin embargo, numerosos Vermeer comenzaron a aparecer en el mercado del arte. Los expertos afirmaron que eran legítimos. La posesión de alguno de aquellos nuevos Vermeer podía coronar la carrera de cualquier coleccionista. Era como la resurrección de Lázaro: de alguna forma misteriosa, Vermeer había resucitado. El pasado había cambiado.

Más adelante se comprobó que los nuevos Vermeer eran obra de un falsificador holandés de mediana edad, llamado Han van Meegeren. Había elegido a Vermeer para llevar a cabo su fraude, porque comprendió la fuerza de la fantasía: los cuadros parecerían auténticos precisamente porque tanto el público como los expertos deseaban con desesperación creer en su autenticidad.

Recuerde: la clave para imponer la fantasía es la distancia. Lo distante encierra sugestión y promesas, parece simple y carente de problemas. Lo que usted ofrece, pues, debe ser inasible. Nunca permita que se convierta en algo opresivamente conocido; debe ser el espejismo a la distancia, que se aleja a medida que el incauto se aproxima. Nunca sea demasiado directo al describir su fantasía; manténgala vaga, indefinida. Como forjador de fantasías, deje que su víctima se aproxime lo suficiente como para ver y sentirse tentada, pero manténgala lo bastante lejos como para que siga soñando y deseando.

Imagen: la Luna.
Inalcanzable, de forma
siempre cambiante, desapare-
ce y reaparece. La miramos, la
soñamos, nos asombramos y la
ansiamos. Nunca es conocida,
continuamente genera sue-
ños. No ofrezca lo obvio.
Prometa la Luna.

Autoridad: Una mentira es una ilusión, un artificio que puede embellecerse hasta convertirse en una fantasía. Puede vestírsela con los ornamentos de una concepción mística. La verdad es fría, se basa en hechos concretos y nunca resulta muy cómoda de absorber. Una mentira es mucho más grata al paladar. La persona más detestada del mundo es aquella que siempre dice la verdad, que nunca fantasea... Comprobé que es mucho más interesante y rentable fantasear que decir la verdad. (Joseph Weil, alias "The Yellow Kid", 1875-1976)

INVALIDACIÓN

Si bien explotar la fantasía de las masas otorga poder, también implica ciertos riesgos. La fantasía, por lo general, contiene un elemento lúdico: el público, en cierta medida, se da cuenta de que es engañado pero aun así mantiene viva la ilusión, pues disfruta de la temporaria distracción de lo cotidiano que usted ofrece. De modo que deberá manejarla con habilidad y nunca acercarse demasiado a un punto en que le exijan que demuestre resultados concretos. Ese punto puede implicar grandes riesgos.

Después de que Bragadino se hubo establecido en Munich, descubrió que los pragmáticos bávaros tenían mucha menos fe en la alquimia que los temperamentales venecianos. Sólo el duque creía en la alquimia, porque necesitaba que lo salvara de la situación angustiante en que se encontraba. Mientras Bragadino se dedicaba a su habitual juego de ganar tiempo, aceptando regalos y esperando paciencia, el público comenzó a enfurecerse, pues se gastaba dinero sin que redituara nada. En 1592 los bávaros exigieron justicia 'y Bragadino terminó en la horca. Lo mismo que antes, había prometido sin cumplir, pero esta vez se había equivocado al juzgar la indulgencia y la paciencia de sus anfitriones, y su imposibilidad de cristalizar las fantasías de éstos le resultó fatal.

Algo más: Nunca corneta el error de imaginar que la fantasía siempre es fantástica. Por cierto que contrasta con la realidad, pero la realidad en sí misma es a veces tan teatral e insólita, que la fantasía se convierte en un deseo de cosas simples. Por ejemplo, la imagen que se creó Abraham Lincoln, de un simple abogado rural con barba, lo convirtió en el Presidente electo por el pueblo.

P. T. Barnum creó un acto muy exitoso con Tom Thumb, un enano que se disfrazaba de célebres líderes del pasado, como Napoleón, y los ridiculizaba con malicia. El espectáculo encantó a todo el mundo, incluso a la reina Victoria, porque jugaba con la fantasía de la época: basta ya de los vanagloriosos soberanos de la historia; el hombre común sabe más que ellos. Tom Thumb revirtió el esquema familiar de la fantasía, en el cual lo extraño y desconocido se convierte en el ideal. Pero aun así obedeció los preceptos de esta Ley, porque lo que subyacía a su representación era la fantasía de que el hombre simple no tiene problemas y es más feliz que los ricos y poderosos.

Tanto Lincoln como Tom Thumb se hacían los populares pero supieron mantener una cuidadosa distancia. Si usted juega con este tipo de fantasías, deberá cuidar de mantener tal distancia y no permitir que su personaje "popular" se convierta en algo demasiado familiar, pues de lo contrario no logrará proyectarse como fantasía.

LEY N°

s3

DESCUBRA EL TALÓN DE AQUILES DE LOS DEMÁS

CRITERIO

Todo individuo tiene un punto débil, una fisura en la muralla que rodea su fortaleza. Por lo general, esa debilidad es algo que le causa inseguridad, o una emoción o una necesidad que lo supera. También puede ser un pequeño placer secreto. Sea lo que fuere, una vez que usted la haya descubierto esa debilidad se convierte en un elemento de presión que podrá manejar a su antojo y, por supu?sto, siempre a su favor.

CÓMO DESCUBRIR EL TALÓN DE AQUILES:
Un plan de acción estratégico.

Todos tenemos resistencias. Vivimos cubiertos por una perpetua armadura, a fin de defendernos del cambio y la acción invasora de amigos o rivales. Nada nos gustaría más que nos dejaran en paz para poder hacer las cosas a nuestra manera. Luchar sin cesar contra estas resistencias le costará mucha energía. Una de las cosas más importantes que hay que comprender con respecto a la gente es que todos tienen alguna debilidad, alguna parte de su armadura psicológica que *no* resistirá, que cederá ante la voluntad de usted, si la encuentra y la presiona. Algunas personas demuestran abiertamente sus debilidades; otras tratan de disimularlas. Quienes las disimulan suelen ser los que más rápidamente se desmoronan cuando uno encuentra ese hueco en su armadura.

Al planificar su ataque, tenga presentes los siguientes principios:

Preste atención a los gestos y las señales subconscientes. Como observó Sigmund Freud, "Ningún mortal puede guardar un secreto. Si sus labios callan, parlotea con las yemas de los dedos; se delata a través de todos los poros". Éste es un concepto fundamental para tener en cuenta cuando se pretende detectar el punto débil de una persona; dicha debilidad es revelada por gestos que en apariencia carecen de importancia o por palabras dichas como al pasar.

La clave no reside sólo en qué buscar, sino en cómo y dónde buscar. La conversación cotidiana ofrece una de las minas más ricas en debilidades, así que aprenda a escuchar. Comience por parecer siempre interesado: la presencia de un oído atento y comprensivo incentivará a hablar a cualquiera. Un truco muy eficaz, que utilizaba con frecuencia el estadista francés Talleyrand, es el de simular sincerarse con la otra persona, compartir un secreto con ella. Puede decir algo inventado o algo real pero que no revista mayor importancia para usted. Lo importante es que parezca salirle del alma. En general, provocará una respuesta no sólo tan franca como la suya sino más genuina: una respuesta que revela una debilidad.

Si usted sospecha que alguien tiene un punto débil en particular, trate de confirmarlo de manera indirecta. Si, por ejemplo, siente que esa persona tiene gran necesidad de que la quieran, adúlela abiertamente. Si absorbe con avidez sus cumplidos, por obvios que sean, usted va por buen camino. Entrene su ojo para los detalles: la propina que el otro da a un camarero, qué cosas le fascinan, los mensajes ocultos que transmite su forma de vestir. Detecte los ídolos de la gente, las cosas que adora y las motivaciones por las que haría cualquier cosa: quizás usted pueda convertirse en el proveedor de esas

EL LEÓN, EL GAMO Y EL ZORRO

Un león corría tras un gamo por un valle. Ya casi le había dado alcance, y con ojos ansiosos gozaba de antemano de una comida segura y satisfactoria. Parecía imposible que su víctima escapara, pues un profundo cañadón bloqueaba el camino tanto para el cazador como para el cazado. Pero el ágil gamo, recurriendo a todas sus fuerzas, cruzó el abismo de un salto y se detuvo inmóvil en el rocoso acantilado, del otro lado del cañadón. Nuestro león se detuvo en seco. En ese momento, un amigo suyo pasaba por allí. El amigo era el zorro, que le dijo: "¿Cómo? No me digas que con tu fuerza y tu agilidad te darás por vencido por un débil gamo. Con sólo recurrir a tu fuerza de voluntad, podrás lograr milagros. A pesar de que el abismo es profundo, estoy seguro que, si te lo propones de verdad, podrás saltarlo. Sin duda puedes confiar en mi desinteresada amistad. No te incitaría a exponer tu vida si no estuviese tan seguro de tu fuerza y tu destreza". La sangre del león comenzó a hervirle en las venas. Se lanzó al espacio con toda su fuerza. Pero no logró cruzar el abismo, cayó sin remedio y se estrelló contra el fondo.

¿Y que hizo su querido amigo? Con cautela bajó hasta el fondo del cañadón, y allí, en el espacio abierto, al ver que el león ya no quería ni elogios ni obediencia, se dispuso a rendir los últimos y tristes tributos a su amigo muerto. Al cabo de un mes, de éste sólo quedaban los huesos.

FÁBULAS, **IVAN KRILOFF,** 1768-1844

IRVING LAZAR

En cierta oportunidad [el superagente de Hollywood] Irving Paul Lazar estaba ansioso por vender a Jack L. Warner [dueño de los grandes estudios cinematográficos] una obra de teatro. "Hoy tuve una larga reunión con él —explicó Lazar [al guionista Garson Kanin],— pero ni siquiera mencioné el tema."
"¿Por qué?", pregunté.
"Porque voy a esperar hasta el fin de semana siguiente, cuando yo vaya a Palm Springs."
"No comprendo."
"¿No comprendes? Todos los fines de semana voy a Palm Springs, pero Warner no irá este fin de semana. Tiene un preestreno o algo así. De modo que sólo irá el otro; entonces voy a plantearle el tema."
"Irving, estoy cada vez más confundido."
"Mira —dijo Irving, impaciente—. Yo sé lo que hago. Sé cómo venderle algo a Warner. Éste es el tipo de material que lo pone incómodo, así que,

fantasías. Recuerde: ya que todos procuramos ocultar nuestras debilidades; es muy poco lo que le revelará el comportamiento consciente de una persona. Lo que a usted le interesa es lo que se trasluce en las pequeñas cosas que escapan al control consciente.

Descubra al niño indefenso. La mayoría de las debilidades se generan en la infancia, antes de que el yo construya defensas para compensarlas. Quizás el niño fue consentido en un aspecto particular, o quizás alguna necesidad emocional no le fue satisfecha. A medida que el niño crece, esa flaqueza puede reprimirse, pero nunca desaparece. Conocer la infancia de una persona le ofrecerá una poderosa clave para descubrir los puntos débiles.

Una señal de que ha encontrado ese punto débil es que, cuando usted lo toca, la persona suele actuar como un chico. Por lo tanto, permanezca atento a cualquier tipo de comportamiento que debiera haberse superado. Si sus víctimas o adversarios han carecido de algo importante durante la infancia —por ejemplo, apoyo paterno—, bríndeles ese "algo" o un sustituto correspondiente. Si revelan un gusto secreto por algo, consiéntalos. En cualquiera de ambos casos, les resultará imposible resistir.

Busque los contrastes. Una característica manifiesta con frecuencia oculta su opuesto. Quienes hacen alarde de coraje suelen ser grandes cobardes; un exterior pudoroso puede ocultar un alma lasciva; los conservadores y prudentes a menudo ansían aventuras; los tímidos mueren por llamar la atención. Al explorar más allá de las apariencias, muchas veces descubrirá que las debilidades de la gente son en realidad lo opuesto de las cualidades que manifiestan.

Encuentre el eslabón débil. A veces, en su búsqueda del punto débil, lo que importa no es el "qué" sino el "quién". En las versiones contemporáneas de la corte suele haber entre bambalinas alguien que tiene gran poder o ejerce una enorme influencia sobre la persona que en apariencia ocupa una posición más encumbrada. Esos manipuladores del poder que actúan detrás de la escena son el eslabón débil del grupo: sepa ganarse el favor de esa persona, e indirectamente podrá influir en el rey. Por otra parte, incluso en un grupo de gente que parece actuar en pos de un mismo objetivo —por ejemplo, cuando el grupo es agredido y cierra filas para resistir al intruso— siempre hay un eslabón débil en la cadena. Encuentre a la persona que cederá a la presión.

Llene el vado. Los dos vacíos emocionales más importantes son la inseguridad y la infelicidad. El inseguro aceptará cualquier cosa a cambio del reconocimiento social, el infeliz crónico, tiene algún motivo para serlo: averígüelo. El inseguro y el infeliz son las

personas menos capaces de disimular sus debilidades. La habilidad de llenar esos vacíos emocionales es una importante fuente de poder, que puede prolongarse por tiempo indefinido.

Aproveche las emociones incontrolables. La emoción incontrolable puede ser un miedo paranoico —un miedo desproporcionado para la situación— o cualquiera de las emociones más primitivas, como la lujuria, la codicia, la vanidad o el odio. La persona que es presa de esas emociones suele ser incapaz de controlarse, de modo que usted puede ejercer ese control por ellos.

OBSERVANCIAS DE LA LEY

Observancia I

En 1615 el obispo de Lugon, que más adelante se hizo famoso como el cardenal Richelieu, pronunció un discurso ante los representantes de los tres poderes de Francia: el clero, la nobleza y los plebeyos. Richelieu había sido elegido como vocero del clero, una responsabilidad enorme para un hombre tan joven (tenía entonces treinta años) y casi desconocido. En todos los temas importantes del día, el discurso se adecuó a la línea seguida por la Iglesia. Pero hacia el final Richelieu hizo algo que no tenía nada que ver con la Iglesia pero tenía todo que ver con su carrera. Se volvió hacia el trono del rey Luis xm, de quince años de edad, y de la reina madre, María de Médicis, sentada al lado del rey, en su carácter de regente de Francia hasta que su hijo llegara a la mayoría de edad. Todos esperaban que Richelieu dirigiera al joven rey las usuales palabras de cordial amabilidad. Richelieu, en cambio, miró directamente a la reina madre. En verdad terminó el discurso con un largo elogio de la soberana, elogio tan ardiente que hasta ofendió a algunos miembros de la Iglesia. Pero la sonrisa de la reina, mientras absorbía con avidez los cumplidos de Richelieu, fue algo inolvidable.

Un año después, la reina madre designó a Richelieu secretario de Estado en Asuntos Exteriores, una oportunidad increíble para el joven obispo. Con eso ingresó en el círculo central del poder y tuvo ocasión de estudiar los mecanismos de la corte como si fuera la maquinaria de un reloj. El italiano Concino Concini era en ese momento el favorito de la reina, o mejor dicho su amante, papel que lo hacía quizás el hombre más poderoso de Francia. Concini era muy vanidoso, y Richelieu lo manejó a la perfección, tratándolo como si el rey fuera él. Al cabo de algunos meses Richelieu se había convertido en el favorito de Concini. Pero en 1617 sucedió algo que modificó la escena por completo: el joven rey, que hasta entonces había dado muestras de ser un idiota, hizo asesinar a Concini y mandó encarcelar a sus principales seguidores. A continuación, Luis xiii asumió la

para que lo apruebe, tengo que presentárselo en forma abrupta y repentina"
"¿Pero por qué en Palm Springs?"
"Porque en Palm Springs, todos los días él toma baños en The Spa. Y ahí estaré cuando él vaya. Hay algo particular con Jack. Tiene ochenta años y es muy vanidoso, y no le gusta que la gente lo vea desnudo. Entonces, cuando yo me acerque y él esté desnudo en The Spa..., bueno, yo también estaré desnudo, pero a mí no me importa. A él sí le importa. Entonces me acercaré a él, desnudo, y empezaré a hablarle de esta obra, y él se sentirá muy incómodo. Y querrá que yo me vaya, y la forma más fácil de lograrlo será decirme que sí, porque sabe que si me dice 'no' voy a seguir a su lado e insistirle y no ceder. De modo que, para liberarse de mí, probablemente me diga que sí."
Dos semanas después me enteré de la adquisición de esa obra por Warner Brothers. Llamé por teléfono a Lazar y le pregunté cómo lo había logrado. "¿Y cómo crees que lo logré? —me contestó—. En The Spa, tal como te dije."

HOLLYWOOD, GARSON KANIN 1974

conducción de país, haciendo a un lado a la reina madre.

¿Richelieu se había equivocado? Había estado cerca tanto de Concini como de María de Médicis, cuyos ministros y asesores habían caído en desgracia, si no arrestados. La reina madre se encerró en el Louvre, donde vivía como una prisionera. Richelieu no perdió el tiempo. Sabía que Luis no podía deshacerse de su madre, dado que el rey todavía era muy joven y siempre había sentido gran afecto por ella. Como único amigo poderoso que le quedaba a María, Richelieu cumplió la valiosa función de enlace entre el rey y su madre. A cambio recibió la protección de María y logró sobrevivir al golpe palaciego e incluso reafirmar su posición. A lo largo de los años siguientes, la reina fue tornándose más dependiente de él y en 1622 le pagó por su lealtad: mediante la intercesión de los aliados de la soberana en Roma, Richelieu fue elevado al poderoso rango de cardenal.

Al llegar 1623, el rey Luis xlii se encontró en serios problemas. No tenía nadie en cuyos consejos pudiera confiar, y a pesar de que ya no era un jovencito conservaba un espíritu infantil y los asuntos del Estado le resultaban difíciles de manejar. Ahora que él había reclamado el trono, María ya no era la regente, por lo cual en teoría, no tenía poder alguno. No obstante, el hijo la respetaba, y ella no cesaba de repetirle que Richelieu era la única persona que podría salvarlo. Al principio Luis no quiso saber nada, ya que odiaba al cardenal y lo toleraba sólo por amor a María. Al final, sin embargo, aislado en medio de su corte y obstaculizado por su propia indecisión, cedió ante la insistencia de su madre y convirtió a Richelieu primero en su principal asesor y luego en primer ministro del reino.

Ahora Richelieu ya no necesitaba de María de Médicis. Dejó de visitarla y cortejarla, dejó de escuchar sus opiniones, discutía con ella y se oponía a sus deseos. En cambio, concentró toda su atención en el rey, hasta volverse indispensable para su nuevo amo. Todos los primeros ministros anteriores, al comprender la inmadurez del rey, se habían limitado a evitarle problemas.

El astuto Richelieu lo manejó de manera diferente, impulsándolo en forma deliberada, hacia un proyecto ambicioso tras otro (por ejemplo, una cruzada contra los hugonotes) y por último a una larga guerra con España. La enormidad de aquellos proyectos sólo volvía al rey cada vez más dependiente de su poderoso primer ministro, el único hombre capaz de mantener el orden en el ámbito real. Así fue como durante los dieciocho años siguientes, Richelieu, explotando los puntos débiles del monarca, gobernó y modeló Francia de acuerdo con su propia visión, unificó el país y lo convirtió en una fuerte potencia europea.

Interpretación

Richelieu lo veía todo como una campaña militar; para él no había movimiento estratégico más importante que descubrir los aspectos débiles del enemigo y presionar sobre ellos. Ya durante

LAS PEQUEÑAS COSAS IMPORTAN

A medida que fue pasando el tiempo, empecé a buscar las pequeñas debilidades... Son las pequeñas cosas las que importan. En cierta ocasión trabajé para el presidente de un gran Banco en Omaha. El (fraudulento) negocio implicaba la compra del sistema de tranvías de Omaha, incluido un puente que cruzaba el río Misisipí. Mis jefes, supuestamente, eran alemanes, y yo tenía que negociar con Berlín. Mientras esperaba noticias de ellos, presenté mi falsa propuesta de acciones mineras. Como este hombre era rico, decidí apostar alto... Entre tanto, jugaba al golf con el banquero, visitaba su casa e iba al teatro con él y la esposa. Si bien mostraba cierto interés en el negocio accionario, todavía no estaba convencido. Yo lo había armado de tal manera que requería una inversión de 1.250.000 dólares. De este monto, yo pondría 900.000, y el banquero, 350.000. Pero el hombre titubeaba. Una noche, en que fui a cenar a su casa me puse el perfume April Violets, de Coty. En aquella época no se consideraba afeminado que un hombre usara un poco de perfume. A la esposa del banquero le encantó. "¿Dónde lo consiguió?" "Es una mezcla exótica —le contesté— preparada

el discurso pronunciado en 1615 estaba buscando el eslabón más débil de la cadena del poder, y vio que era la reina madre. No porque María evidenciara debilidad alguna, ya que gobernaba tanto Francia como a su hijo, sino porque Richelieu supo percibir que en realidad era una mujer insegura, necesitada de la constante atención masculina. La colmó de afecto y respeto, y hasta aduló a su favorito, Concini. Richelieu sabía que llegaría el día en el que el rey se hiciera cargo del trono, pero también comprendió que Luis amaba profundamente a su madre y que en su relación con ella siempre seguiría siendo un niño. Por lo tanto, la forma de controlar a Luis no consistía en ganarlo a su favor en forma directa, sino logrando ascendencia sobre la madre, por quien el afecto del rey no cambiaría nunca.

Una vez que Richelieu hubo obtenido la posición que deseaba —la de primer ministro— descartó a la reina madre y se puso a trabajar en el siguiente eslabón débil de la cadena: el carácter del rey. Una parte del soberano siempre continuaría siendo un niño desvalido necesitado de una autoridad superior a la que someterse. Sobre el fundamento de la debilidad del rey, Richelieu estableció su propio poder y su propia fama.

Recuerde: Cuando ingrese en la corte, busque el eslabón más débil. Con frecuencia, la persona que maneja la situación, no es el rey ni la reina, sino alguien situado detrás de la escena: el cónyuge, inclusive, el bufón de la corte. Esa persona podrá tener más puntos débiles que el propio rey, porque su poder depende de todo tipo de factores caprichosos que se hallan fuera de su control.

Por último, cuando trate con niños desvalidos incapaces de tomar decisiones, juegue con la debilidad que los caracteriza e impúlselos a llevar adelante empresas audaces. De esa forma dependerán aún más de usted, que se convertirá en la figura adulta en la que confían, los rescatará de problemas y les ofrecerá seguridad.

Observancia II

En diciembre de 1925, los huéspedes del más lujoso hotel de Palm Beach, Florida, observaron curiosos la llegada de un misterioso hombre que viajaba en un Rolls-Royce conducido por un chofer japonés. Durante los ¯días siguientes, estudiaron al apuesto caballero, que caminaba con un elegante bastón, recibía telegramas a toda hora y sólo participaba muy brevemente en alguna conversación. Oyeron decir que se trataba de un conde, el conde Victor Lustig, descendiente de una de las más acaudaladas familias de Europa. Pero eso fue todo lo que pudieron averiguar.

Es de imaginar la sorpresa de esa gente cuando, cierto día, Lustig se dirigió hacia uno de los huéspedes menos distinguidos del hotel, un tal Herman Loller, director de una empresa de ingeniería, y entabló conversación con éste. Hacía poco que Loller había hecho su fortuna, y las relaciones sociales eran muy

especialmente para mí por un perfumista francés. ¿Le agrada?" "¡Me encanta!" respondió ella. Al día siguiente revisé mis pertenencias y encontré dos frascos de perfume. Ambos provenían de Francia, pero estaban vacíos. Fui hasta una gran tienda del centro y compré un frasco de April Violets de Coty. Vertí el perfume en los frascos franceses, los cerré con cuidado y los envolví en papel de seda. Aquella noche pasé por la casa del banquero y le obsequié los dos frascos de perfume a la esposa. "Los mezclaron especialmente para mí en Colonia", le dije. Al día siguiente el banquero me llamó al hotel. Su esposa estaba feliz con el perfume. Lo consideraba la más exquisita y exótica fragancia que hubiera usado jamás. No le conté al banquero que podía conseguir la cantidad que quisiera aquí mismo, en Omaha. "Mi esposa me dijo" —agregó el banquero— que tengo suerte de haberme asociado con un hombre como usted." A partir de ese momento su actitud cambió de manera radical, dado que tenía plena confianza en el criterio de la esposa... Se separó de 350.000 dólares. Ésa fue la más grande de mis estafas.

"YELLOW ¡(ID" WEIL, 1875-1976

importantes para él. Se sintió honrado y un poco intimidado por aquel hombre sofisticado, que hablaba un inglés perfecto con un ligero acento extranjero. En unos días los dos hombres se hicieron amigos.

Loller, que por supuesto era el que más hablaba, confesó una noche que su negocio no iba demasiado bien y que veía más problemas en el horizonte. A su vez, Lustig le confió que también él tenía serios problemas económicos: los comunistas habían confiscado su propiedad familiar y todos sus bienes. Era demasiado viejo como para aprender un oficio y ponerse a trabajar. Por fortuna había encontrado la solución: "una máquina para fabricar dinero". "¿Usted falsifica dinero?", preguntó Loller, consternado. No, replicó Lustig, y le explicó que, gracias a un proceso químico secreto, su máquina duplicaba cualquier papel moneda con absoluta fidelidad. Bastaba con poner en ella un billete de un dólar, y seis horas más tarde se obtenían dos, idénticos y perfectamente "auténticos". Continuó explicando cómo la máquina había sido sacada de Europa en forma clandestina, que la habían inventado los alemanes para socavar el poder británico, y que servía de medio de subsistencia al conde desde hacía ya varios años. Cuando Loller insistió en ver una demostración, los dos hombres se retiraron a la habitación de Lustig, donde el conde sacó a relucir una magnífica caja de caoba, con ranuras, manivelas y diales. Loller observó cómo Lustig insertaba un billete de un dólar y, a la mañana siguiente, extraía dos billetes, aún húmedos por las sustancias químicas.

Lustig entregó los billetes a Loller, que los llevó de inmediato al Banco local, donde se los aceptaron como genuinos. A partir de aquel momento el empresario rogó fervientemente a Lustig que le vendiera la máquina. El conde le explicó que había una sola en existencia, de modo que Loller le hizo un ofrecimiento importante: le pagaría 25.000 dólares, una suma considerable en aquel entonces (más de 400.000 dólares de hoy). Aún así, Lustig se mostraba reacio; no le parecía bien cobrarle tanto a un amigo. No obstante, al fin accedió. "Supongo que lo que usted me paga ahora no tiene tanta importancia —alegó—. Después de todo, recuperará ese monto en pocos días, duplicando sus propios billetes." Tras hacerle jurar que nunca revelaría a nadie la existencia de la máquina, Lustig aceptó el dinero. Aquel mismo día se marchó del hotel. Un año más tarde, después de muchos intentos frustrados de hacer funcionar la máquina, Loller acudió a la policía y contó cómo el conde Lustig lo había estafado con un par de billetes de un dólar, algunas sustancias químicas y una caja de caoba carente de valor.

Y ya que estamos en este tema, hay otro hecho que merece mencionarse, y es el siguiente: un hombre demuestra su carácter simplemente a través de la manera como maneja las cosas banales de la vida, porque es entonces cuando baja la guardia. Esto suele brindar una buena oportunidad para observar el ilimitado egoísmo de la naturaleza humana y su total falta de consideración para con los demás; y si estos defectos se manifiestan en pequeñas cosas, o simplemente en el comportamiento general, comprobará usted que también tiñen la forma de actuar en temas de importancia, aun cuando se intente disimularlos. Ésta es una oportunidad que no debería pasarse por alto. Si en los pequeños asuntos cotidianos, las pequeñeces de la vida... un hombre es desconsiderado y sólo busca aquello que le resulte ventajoso o conveniente, sin importarle los derechos de los demás; si se apropia de lo que pertenece a todos por igual, puede usted estar seguro de que no hay justicia en su corazón y de que sería un villano de talla mayor si no fuese porque la ley y la fuerza le atan las manos.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

Interpretación

El conde Lustig tenía un ojo de águila para los puntos débiles de los demás; los detectaba en el menor de los gestos. Loller, por ejemplo, daba propinas exageradas, parecía nervioso en sus

conversaciones con el conserje y hablaba de sus negocios en voz demasiado alta. De todo esto Lustig dedujo que el punto débil del hombre era su necesidad del respeto y el reconocimiento social que creía merecer debido a su dinero. También era un inseguro crónico. Lustig había ido al hotel en busca de una presa; en Loller identificó al incauto perfecto, un hombre que ansiaba que otro llenara sus vacíos psicológicos.

Al ofrecerle su amistad, Lustig sabía que le ofrecía el respeto inmediato de los demás huéspedes del hotel. Como conde, Lustig le ofrecía también acceso al deslumbrante mundo de las fortunas familiares tradicionales. Y, como golpe de gracia, poseía una máquina que solucionaría todas las preocupaciones de Loller y lo pondría a la altura del propio Lustig, que también la había utilizado para mantener su *status.* No es de extrañar, pues, que Loller haya tragado el anzuelo.

Recuerde: Cuando salga a cazar incautos, busque siempre a los insatisfechos, los desdichados y los inseguros. Esos individuos tienen muchos puntos débiles y muchas necesidades que usted podrá satisfacer. Su necesidad de aferrarse a los demás es la manivela mediante la cual usted podrá manejarlos como quiera.

Observancia III

En 1559, el rey Enrique II de Francia murió en una justa. Su hijo, Francisco 14 ascendió al trono pero entre bambalinas acechaba la esposa de Enrique II, la reina Catalina de Médicis, una mujer que desde hacía tiempo había demostrado su habilidad en el manejo de los asuntos del Estado. Cuando murió Francisco al año siguiente, Catalina asumió el poder como regente del hijo siguiente en la línea sucesoria, el futuro Carlos ix, que, en aquel momento sólo contaba diez años.

Las principales amenazas al poder de la reina eran Antonio de Borbón, rey de Navarra, y su hermano, Luis, el poderoso príncipe de Condé. Ambos podían reclamar el derecho de actuar como regentes en lugar de Catalina que, al fin y al cabo, era italiana, es decir, una extranjera. De inmediato, Catalina designó a Antonio teniente general del reino, título que parecía satisfacer las ambiciones del soberano. Esto significaba también que estaba obligado a permanecer en la corte, donde Catalina podría vigilarlo de cerca. La decisión de la reina demostró ser muy acertada. Como Antonio tenía una notable debilidad por las mujeres jóvenes y bonitas, Catalina encomendó a una de sus más atractivas damas de honor, Louise de Rouet, que lo sedujera. Tras haberse convertido en amante de Antonio, Louise informaba a Catalina de todas sus acciones. La treta dio tan buenos resultados, que Catalina encomendó a otra de sus damas de honor seducir al príncipe Condé, y así se formó su *escadron volant* de jóvenes que ella utilizaba para mantener bajo control a los incautos hombres de su corte.

En 1572 Catalina casó a su hija, Margarita de Valois, con

LA BATALLA DE FARSALIA

Cuando los dos ejércitos [el de Julio César y el de Pompeyo] entraron en Farsalia y acamparon allí los pensamientos de Pompeyo iban en la misma dirección que antes, en contra de la lucha... Pero quienes lo rodeaban estaban muy seguros del éxito... como si ya hubiesen triunfado... La caballería, en particular, insistía en presentar batalla, ya que se hallaba espléndidamente armada y bien montada, y confiaba en sus bravos caballos y sus físicos apuestos y vigorosos, así como en su ventaja numérica, dado que eran cinco mil contra los mil soldados de César. Tampoco eran menos dispares las cifras de la infantería, pues había cuarenta y cinco mil hombres de Pompeyo contra veintidós mil del enemigo. [Al dta siguiente] mientras la infantería luchaba en la batalla principal, en el flanco Pompeyo cabalgaba confiado, y abrió las filas [de su caballería] a fin de rodear el ala derecha del ejército de César. Pero antes de poder atacar, las huestes de César salieron al ataque, y no lanzaban sus jabalinas ni golpeaban contra muslos y piernas, como solían hacer en una batalla cuerpo a cuerpo, sino que les apuntaban al rostro. Porque eso era lo que César les había ordenado, en la

esperanza de que los jóvenes caballeros, que no sabían mucho de batallas y heridas sino que venían con el cabello largo, en la flor de su edad y en el apogeo de su belleza, tratarían de evitar ese tipo de golpes y de no arriesgarse al peligro del presente ni a la desfiguración para el futuro. Y eso fue lo que sucedió, porque estaban tan lejos de soportar el golpe de las jabalinas, que ni podían tolerar verlas y se daban vuelta y se ,cubrían el rostro para protegérselo. Desorganizados, se volvieron para huir. Y así, vergonzosamente, lo arruinaron todo. Porque quienes los habían derrotado rebasaron de inmediato el flanco del adversario, cayeron sobre la retaguardia y los hicieron pedazos. Cuando Pompeyo, que comandaba la otra columna del ejército, vio a su caballería destrozada y en fuga, ya no fue el mismo ni recordó que era Pompeyo el Grande, sino que, como alguien a quien uno de los dioses hubiese privado de cordura, se retiró a su tienda sin decir palabra, y allí permaneció sentado, esperando los hechos, hasta que todo el ejército quedó aniquilado.

LA VIDA DE JULIO CÉSAR, PLUTARCO, 46-120 D.C.

Enrique, hijo de Antonio y nuevo rey de Navarra. Acercar tanto al poder a una familia que siempre había luchado contra ella constituyó un paso muy peligroso, de modo que, para asegurar la lealtad de Enrique, Catalina lanzó sobre él a la integrante más bella de su "escuadrón volador", Charlotte de Beaune Semblangay, baronesa de Sauves; tomó esa decisión a pesar de que Enrique estaba casado con su propia hija. Al respecto, Margarita de Valois escribió en sus memorias: "Al cabo de pocas semanas, la baronesa había seducido a mi esposo de forma tan absoluta que ya no dormíamos juntos y ni siquiera nos hablábamos".

La baronesa, que resultó ser una excelente espía, ayudó a mantener a Enrique bajo el control de Catalina. Cuando el hijo menor de la reina, el duque de Alengon, trabó con Enrique una amistad tan estrecha que Catalina temía que ambos conspiraran contra ella, ordenó a la baronesa que se ocupara también de él. La baronesa de Sauves sedujo a Alengon, y pronto los dos hombres se pelearon por ella y su amistad llegó a un abrupto fin, con lo cual se disipó también cualquier peligro de conspiración contra Catalina.

Interpretación

Desde muy joven Catalina de Médicis había observado el poder que una amante ejerce sobre un hombre de poder: su propio esposo, Enrique 14 había tenido una de las más célebres amantes, Diane de Poitiers. Lo que Catalina aprendió de esa experiencia es que los hombres como su esposo querían sentir que eran capaces de conquistar a una mujer sin necesidad de recurrir a su posición, la cual, en última instancia, habían heredado, no ganado. En esto había un importante punto débil: mientras la mujer iniciara la relación simulando haber sido conquistada, el hombre no se daría cuenta de que, a medida que pasaba el tiempo, su amante ejercía gran poder sobre él, como sucedió en el caso de Diana de Poitiers y Enrique de Valois. La estrategia de Catalina consistía en utilizar esa debilidad a su favor, empleándola para conquistar y controlar a los hombres. Lo único que debía hacer era lanzar a las mujeres más hermosas de la corte, su "escuadrón volante", sobre los hombres que adolecían de la misma vulnerabilidad que su difunto esposo.

Recuerde: Busque siempre las pasiones y las obsesiones incontrolables de sus adversarios o sus víctimas. Cuanto más intensa la pasión, tanto más vulnerable la persona. Quizá le resulte sorprendente, ya que los individuos apasionados dan una impresión de fortaleza. Pero en realidad sólo llenan la escena con su teatralidad, para disimular ante los demás cuán débiles y dependientes son. En un hombre, la necesidad obsesiva de conquistas femeninas revela una interna indefensión, falencia que los ha convertido en incautas víctimas desde hace miles de años. Busque el aspecto más visible de la otra persona: la codicia, la lujuria, los miedos. Éstas son las emociones que no pueden ocultar y que menos controlan. Lo que los demás no pueden controlar lo controla usted.

Observancia IV

Arabella Huntington, esposa del gran magnate ferroviario Huntington Collis P., de fines del siglo xix, provenía de una familia humilde y siempre luchó por obtener el reconocimiento social de sus adinerados pares. Cuando daba una fiesta en su mansión de San Francisco, muy pocos miembros de la elite social solían asistir, pues la mayoría la consideraba una mera cazafortunas. Debido a la fabulosa riqueza de su esposo, los dueños de galerías de arte la cortejaban, pero lo hacían con tal condescendencia que resultaba obvio que la veían como a una advenediza. Un solo hombre de importancia la trataba de manera diferente: el *marchand* Joseph Duvéen.

Durante los primeros años de la relación con Arabella, Duveen no hizo esfuerzo alguno por venderle obras de arte muy costosas. En cambio, la acompañaba a negocios elegantes, charlaba con ella sobre reinas y princesas a las que conocía o temas similares. Arabella creyó que al final, alguien la trataba como a una igual, e incluso como superior, dentro de la alta sociedad. Entre tanto, si bien Duveen no intentaba venderle nada, con sutileza iba educándola según sus propias concepciones estéticas, es decir, le enseñaba que el arte más caro era también el mejor. Una vez que Arabella adoptó esa manera de ver las cosas, Duveen actuaba como si ella siempre hubiera tenido un gusto exquisito, aún cuando sabía que antes de conocerlo, carecía de sentido estético.

Cuando Collis Huntington falleció, en 1900, Arabella heredó una gran fortuna. De pronto comenzó a comprar cuadros costosos de Rembrandt y Velázquez, por ejemplo, y siempre por medio de Duveen. Años después, Duveen le vendió *Blue Boy,* de Gainsborough por el precio más alto jamás pagado hasta entonces por un cuadro, una adquisición sorprendente para una familia que nunca antes había mostrado gran interés en coleccionar obras de arte.

Interpretación

Joseph Duveen comprendió de inmediato cuál era el punto sensible de Arabella Huntington: quería sentirse importante y ,aceptada en la-sociedad. Sumamente in segura a causa de sus humildes orígenes, necesitaba constante confirmación de su nueva posición social. Duveen supo esperar. En lugar de apresurarse y tratar de convencerla de que coleccionara obras de arte, trabajó con sutileza sus puntos débiles. Le hizo sentir que ella merecía su atención, no por ser la esposa de uno de los hombres más ricos del mundo, sino por su propio carácter y sus propios méritos, cosa que la conquistó por completo. Duveen nunca se mostró condescendiente con Arabella; en lugar de dictarle cátedra, le instiló sus ideas en forma indirecta. Como resultado, Arabella se convirtió en una de sus clientes más fieles.

La necesidad de la gente de ser valorada y reconocida, de sentirse importante, es el mejor punto débil para explotar. En primer lugar, es una debilidad casi universal. En segundo lugar, es muy fácil explotarla. Sólo deberá encontrar la forma de lograr que el otro se sienta mejor con respecto a su gusto, su posición social o su inteligencia. Una vez que el pez haya tragado el anzuelo, usted podrá pescarlo, una y otra vez, durante años, ya que desempeñará un papel positivo, al dar al otro lo que no puede obtener por sí mismo. Estos individuos nunca sospecharán que usted está manipulándolos, y si desconfiaran no les importará, pues usted les permite sentirse bien consigo mismos, lo cual bien vale cualquier precio.

Observancia V

En 1862, el rey Guillermo de Prusia designó a Otto von Bismarck Primer Ministro y Ministro de Relaciones Exteriores. Bismarck era conocido por su audacia, su ambición y su interés en el fortalecimiento del ejército. Dado que Guillermo de Prusia se hallaba rodeado de liberales en su gobierno y en su gabinete, todos los cuales querían limitar los poderes del rey, resultaba un tanto peligroso poner a Bismarck en un cargo tan crítico. Su esposa, la reina Augusta, había tratado de disuadirlo, pero aunque en general conseguía lo que se proponía, en este caso Guillermo se mantuvo firme.

Pocas semanas después de que lo nombraran primer ministro, Bismarck pronunció un improvisado discurso ante varios ministros, para convencerlos de la necesidad de ampliar el ejército. Concluyó con estas palabras: "Los grandes problemas de nuestra época no se resuelven con discursos o votaciones mayoritarias, sino a sangre y hierro". Su discurso fue difundido de inmediato por toda Alemania. La reina recriminó a su esposo que Bismarck era un bárbaro militarista que sólo quería usurpar el control de Prusia, y afirmó que Guillermo debía destituirlo. Los liberales coincidieron con ella. La batahola fue tan vehemente que Guillermo temió terminar en la guillotina, como Luis xvi de Francia, si conservaba a Bismarck como canciller.

Bismarck sabía que tenía que convencer al rey antes de que fuese demasiado tarde. También- sabía que había cometido un error y que debería haber atemperado sus vehementes palabras. Pero, al analizar su estrategia, decidió no disculparse, sino hacer todo lo contrario. Bismarck conocía muy bien a su rey.

Cnando los dos hombres se encontraron, el rey, tal como era de suponer, había sido influenciado por los reproches de la reina. Repitió frente a Bismarck su temor a terminar en la guillotina. Pero Bismarck le contestó: "iPues bien, entonces estaremos muertos! Tarde o temprano todos tenemos que morir, ¿y acaso hay una muerte más respetable? Yo moriré luchando por la causa de mi rey y señor. Su Majestad morirá sellando con su propia sangre sus derechos reales, que le fueran otorgados por gracia de

Dios. Ya sea el campo de batalla o la guillotina, eso no cambia la gloria de inmolar el cuerpo y la vida por los derechos otorgados por Dios". Bismarck siguió apelando al sentido de honor de Guillermo de Prusia y a la majestuosidad de su posición como jefe del ejército. ¿Cómo podía el rey permitir que lo manipulara la gente? ¿El honor de Alemania no era más importante que discutir por la interpretación de simples palabras? El canciller no sólo convenció al monarca de defender su posición frente a su esposa y al Parlamento, sino que logró persuadirlo de que reforzara el ejército, el objetivo inicial de Bismarck.

Interpretación

Bismarck sabía que el rey se sentía presionado y manipulado por quienes lo rodeaban. Sabía que Guillermo de Prusia provenía de un entorno militar que le había inculcado un profundo sentido del honor, y que se avergonzaba de ceder ante la esposa y el gobierno. Para sus adentros, Guillermo soñaba con ser un rey grande y poderoso, pero no se atrevía a expresarlo, porque temía terminar como Luis xvi. Si bien la exhibición de coraje suele disimular timidez, en el caso del rey la timidez ocultaba su necesidad de mostrarse valiente y audaz.

Bismarck percibía las ansias de gloria reprimidas tras la fachada pacifista de Guillermo, así que jugó con las inseguridades del rey con respecto a su hombría, y lo impulsó, a la larga, a enfrentar tres guerras y apoyar la creación del imperio alemán. La timidez es una debilidad muy poderosa que explotar. A menudo las almas tímidas sueñan con ser lo opuesto, con convertirse en Napoleones. Sin embargo, carecen de la fuerza interior para lograrlo. Usted, en esencia, puede ser el Napoleón de esos individuos e impulsarlos a emprender acciones audaces que sirvan a los intereses de usted al tiempo que crea dependencia. Recuerde: Busque los opuestos y nunca crea en las apariencias.

Imagen: El punto débil. Su adversario tiene secretos que guarda celosamente, pensamientos que no quiere revelar. Pero esos secretos y pensamientos se manifiestan de maneras tales que su adversario no puede controlar. Están allí, en algún punto débil de la cabeza, el corazón, las entrañas. Una vez que usted encuentre ese punto, ejerza presión sobre él y maneje a su adversario a su antojo.

Autoridad: Encuentre el punto débil de cada persona. Ésta es la forma de poner la voluntad del otro en acción. Para ello necesitará más habilidad que decisión: usted debe saber dónde presionar a cada individuo. Cada voluntad tiene un motivo especial, que varía según el gusto y las circunstancias. Todos los hombres son idólatras, algunos de la fama, otros de sus intereses personales, la mayoría de los placeres. La habilidad consiste en conocer a esos ídolos, a fin de ponerlos en juego. Al conocer la fuente de motivación de cualquier hombre tendrá la clave para manejarlo a voluntad. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Jugar con los puntos débiles de otros implica un riesgo importante: usted puede generar una acción que después no logre controlar.

En sus juegos de poder, siempre deberá mirar varios pasos más adelante y planificar en consecuencia. Por otro lado, explote el hecho de que los demás son más emocionales e incapaces de la misma previsión. Sin embargo, cuando usted juega con aspectos vulnerables de los otros, con las áreas sobre las cuales no tienen control, puede desencadenar emociones que alterarán sus planes. Si impulsa a los tímidos a una acción audaz, quizá vaya demasiado lejos; si respode a la necesidad de atención y reconocimiento de estos individuos, quizá necesiten de usted más de lo que está dispuesto a dar. El elemento indefenso e infantil con el que usted especula puede volvérsele en contra.

Cuanto más emocional sea el punto débil del otro, mayor será el riesgo potencial. Conozca los límites de este juego y nunca se deje llevar por las ansias de controlar al otro. Lo que usted busca es poder, no la emoción de dominar.

LEY Nº

34

ACTÚE COMO UN REY PARA SER TRATADO COMO TAL

CRITERIO

Su forma de actuar determinará cómo lo tratarán los demás: a la larga, una presencia vulgar o común hará que la gente le pierda el respeto. Porque un rey se respeta a sí mismo e inspira el mismo sentimiento en los demás. Al adoptar una actitud de rey, mostrando confianza en su propio poder, logrará que lo consideren destinado a llevar una corona real sobre la cabeza.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Nunca pierda el respeto por usted mismo ni se muestre demasiado relajado cuando está a solas. Haga que su integridad sea su propio estándar de rectitud, y dependa más de la severidad de su propio juicio sobre su persona que de todos los preceptos externos. Desista de toda conducta indecorosa, más por respeto a su propia virtud que a las prescripciones de cualquier autoridad externa. Respétese a usted mismo y no necesitará del tutor imaginario de Séneca.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

En julio de 1830 estalló en París una revolución, que obligó al rey Carlos x a abdicar. Se reunió con una comisión, compuesta por las máximas autoridades del país, con el fin de designar a un sucesor, y el hombre elegido fue Luis Felipe, duque de Orleáns.

Desde el primer momento resultó claro que Luis Felipe sería un rey diferente, no porque provenía de una rama distinta de la familia real, ni porque no había heredado la corona —ya que ésta le había sido otorgada por una comisión designada a tal efecto—, lo cual ponía en cuestión su legitimidad. La diferencia radicaba, más bien, en el hecho de que detestaba los ceremoniales y los atavíos de la realeza. Tenía más amigos entre los banqueros que entre la nobleza, y su estilo no aspiraba a crear un nuevo tipo de dominio real, como lo había hecho Napoleón, sino a pasar lo más inadvertido posible, para poder mezclarse mejor con los hombres de negocios y la gente de clase media que lo habían designado. De ahí que los símbolos que terminaron por representar a Luis Felipe no hayan sido ni el cetro ni la corona, sino el sombrero gris y el paraguas con que se paseaba con orgullo por las calles de París, como si fuera un burgués de paseo. Cuando Luis Felipe invitó a James Rothschild, el banquero más importante de Francia, a visitarlo en su palacio, lo trató como a un igual y, a diferencia de los reyes que lo habían precedido, no sólo habló con él de negocios, sino que no habló de otra cosa, ya que amaba el dinero y había amasado una inmensa fortuna.

A medida que avanzaba el reinado del "rey burgués", la gente llegó a detestarlo. La aristocracia no soportaba el espectáculo de un monarca que no se comportaba como tal, y al cabo de algunos años se volvió contra él. Entretanto, la creciente clase de pobres y marginados, incluidos a los radicales que habían destituido a Carlos x, no encontraba satisfacción alguna en un soberano que no actuaba como un rey ni gobernaba como un hombre del pueblo. Los banqueros, con quienes Luis Felipe tenía más afinidad, pronto se dieron cuenta de que eran ellos quienes controlaban el país, y empezaron a tratarlo con creciente desprecio. Cierto día, al inicio de un viaje en tren organizado para la familia real, James Rothschild, lo reprendió —en público— por llegar tarde. En su momento, el rey había sido noticia por tratar al banquero de igual a igual; ahora el banquero trataba al rey como a un subordinado.

Con el tiempo comenzaron a resurgir las insurrecciones de trabajadores que habían derrocado al predecesor de Luis Felipe, y el rey las reprimió enérgicamente. ¿Pero qué era lo que defendía con tanta brutalidad? Por cierto no la institución de la monarquía, que menospreciaba, ni la república democrática, ya que su posición de rey se lo impedía. Lo que en realidad defendía, al parecer, por lo visto, era su propia fortuna y la fortuna de los banqueros..., algo que no inspiraba lealtad entre la ciudadanía.

A principios de 1884, franceses de todas las clases sociales

comenzaron a reclamar una reforma electoral que convirtiera el país en una democracia de verdad. Para febrero, las manifestaciones se habían tornado violentas. Para aplacar a la población, Luis Felipe despidió a su primer ministro y designó a un liberal en su reemplazo. Sin embargo, esto causó un efecto opuesto al deseado: el pueblo sintió que podía manejar y presionar al rey a su antojo. Las demostraciones se transformaron en revoluciones, con tiros y barricadas en las calles.

La noche del 23 de febrero, una muchedumbre de parisienses rodeó el palacio. Con una celeridad que tomó a todos por sorpresa, Luis Felipe abdicó aquella misma noche y huyó a Inglaterra. No dejó sucesor ni sugirió a nadie que lo sustituyera: todo su gobierno levantó campamento y se disolvió como un circo ambulante que abandona la ciudad.

Interpretación

Luis Felipe disolvió de manera consciente el aura que normalmente rodea a reyes y líderes. Desdeñaba los símbolos de grandeza y creía que un nuevo mundo se cernía en el horizonte, donde los gobernantes debían actuar y ser como ciudadanos comunes. Tenía razón: un nuevo mundo, sin reinas ni reyes, se hallaba ya en camino. No obstante, se equivocó profundamente al predecir un cambio en las dinámicas del poder.

Al principio, el sombrero burgués y el paraguas del rey resultaron divertidos para los franceses, pero pronto pasaron a ser elementos irritantes. La gente sabía que Luis Felipe no era igual a ellos y que el sombrero y el paraguas constituían básicamente un truco para alentar en ellos la fantasía de que el país se había vuelto más igualitario. Pero la verdad era que la distribución de la riqueza en Francia nunca antes había sido más desigual. Los franceses esperaban que su gobernante fuese un poco actor, que tuviese una cierta presencia. Incluso lo habían comprendido radicales como Robespierre, que había ascendido brevemente al poder durante la Revolución Francesa, cincuenta años antes y por cierto también lo comprendió Napoleón, que supo transformar la república revolucionaria en un régimen imperial. Y en cuanto Luis Felipe huyó de la escena, los franceses revelaron cuál era su verdadero deseo: eligieron como presidente al sobrino-Meto de Napoleón. Si bien era un hombre casi desconocido, esperaban que recreara el aura de poder del gran general y borrara el incómodo recuerdo del "rey burgués".

Puede suceder que individuos de poder se sientan tentados a simular un aura de hombre común y traten de crear la ilusión de ser iguales a sus súbditos o subalternos. Pero la gente a la que dirigen ese gesto falso, con la intención de impresionarla, pronto detecta la farsa. Comprende muy bien que no se le está dando más poder sino sólo una ilusión de compartir el destino del poderoso. El único tipo de "toque popular" que funciona es el que utilizó Franklin Roosevelt, un estilo que indicaba que el

HIPÓCLIDES EN SICIÓN

En la siguiente generación la familia se volvió mucho más famosa gracias a la distinción que le confirió Clístenes, el regente de Sición. Clístenes... tenía una hija, Agaristq, a quien quería casar con el mejor hombre de toda Grecia. De modo que durante los Juegos Olímpicos, en los cuales él mismo había ganado la carrera de cuadrigas, anunció públicamente que todo griego que se considerara lo bastante digno de convertirse.en el yerno de Clístenes debía presentarse en Sición en el término de sesenta días —o antes, si así lo deseaba—, ya que él se proponía prometer a su hija con el futuro esposo en el lapso de un˙ario a partir de cumplidos los sesenta días siguientes. Clístenes había hecho construir una pista de carrera y un cuadrilátero para lucha especialmente para su propósito. Los pretendientes comenzaron a llegar: todo hombre de nacionalidad griega que tenía algo de que enorgullecerse, de su país o de su persona... Clístenes comenzó por preguntar a cada uno [de los numerosos pretendientes] . por su turno, su país de origen y su ascendencia; luego los mantuvo en su casa durante un año, para llegar a conocerlos bien, y conversaba con ellos, a veces a solas y otras con todos juntos,

Presidente compartía valores y objetivos con el común de la población, al tiempo que íntimamente seguía siendo un patricio. Nunca pretendió borrar la diferencia que lo separaba de las masas.

Los líderes que procuran disolver esa distancia mediante una falsa camaradería pierden en forma gradual la capacidad de inspirar lealtad, temor o afecto. Lo único que generan, en cambio, es desprecio. Al igual que Luis Felipe, son demasiado chatos hasta para aspirar a la guillotina: lo mejor que pueden hacer es desaparecer en medio de la noche, como si nunca hubiesen existido.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Cuando Cristóbal Colón trataba de conseguir fondos para llevar a cabo sus legendarios viajes, muchos de los que lo rodeaban creían que provenía de la aristocracia italiana. Este dato pasó a la historia mediante una biografía escrita, después de la muerte del explorador, por el hijo de éste; allí se lo describe como descendiente de un tal conde Colombo, del castillo de Cuccaro, en Montferrat. Dicho Colombo, a su vez, sería descendiente del legendario general romano Colonio, y dos de sus primos hermanos habrían sido descendientes directos de un emperador de Constantinopla. Sin duda, una ascendencia ilustre. No obstante, no era más que una ilustre fantasía, dado que Colón era, en realidad, el hijo de Domenico Colombo, un humilde tejedor luego dueño de una vinería, durante la juventud de Cristóbal, y por último vendedor de quesos.

Fue el propio Colón quien creó el mito de su noble ascendencia, ya que desde temprana edad sintió que el destino lo había elegido para realizar grandes proezas y que en su sangre llevaba una especie de realeza. Por lo tanto, actuó como si, en efecto descendiera de la nobleza. Después de una poco notable carrera como comerciante a bordo de un barco mercante, Colón, oriundo de Génova, se radicó en Lisboa. Gracias a la falsa historia de su origen noble, se casó con una joven de una reconocida familia de Lisboa que tenía excelentes conexiones con la realeza de Portugal.

Mediante su familia política, Colón consiguió una audiencia con el rey de Portugal, Joáo II, a quien solicitó el financiamiento de un viaje hacia el oeste, a fin de descubrir una ruta más corta al continente asiático. A cambio de la promesa de que cualquier descubrimiento que deparara tal viaje se haría en nombre del rey de Portugal, Colón pretendía obtener varios derechos: el título de Gran Almirante de los Mares Oceánicos; el cargo de virrey de las tierras que descubriera; y el diez por ciento del futuro comercio con tales tierras. Todos estos derechos debían ser vitalicios y hereditarios. Colón presentó sus exigencias a pesar de que, hasta ese momento, no había sido más que un simple comerciante, no conocía casi nada de navegación, no sabía manejar un cuadrante

y ponía a prueba las cualidades viriles, el carácter, la educación y los modales de cada uno... Pero la prueba más importante de todas era el comportamiento en la mesa, durante la cena. Todos pasaron por aquellas pruebas durante su estadía en Sición, y todo el tiempo él los atendía muy bien. Por una u otra razón, fueron los dos atenienses quienes de manera más favorable impresionaron a Clístenes, y de los dos el hijo de Tisandro, Hipóclides, resultó el preferido... Al fin llegó el día fijado para el compromiso, cuando Clístenes debía hacer pública su elección. Aquel día se sacrificaron cien bueyes y se organizó un gran banquete, al cual habían sido invitados no sólo los pretendientes sino toda persona de cierta notoriedad de Sición. Cuando la cena hubo concluido, los pretendientes debían competir entre sí en arte musical y conversación social. En ambas cosas fue Hipóclides quien más se destacó. Pero al final, a medida que se bebía más y más vino, Hipóclides le pidió a un flautista que tocara una melt,Jiu y comenzó a bailar, con gran placer. Clístenes, sin embargo, al contemplar ese espectáculo, comenzó a tener serias dudas con respecto a la seriedad de su futuro yerno. Después de una

y nunca había conducido un grupo de hombres. En síntesis, no tenía ninguna de las calificaciones necesarias para el viaje que proponía. Además, su petición no incluía detalle alguno de cómo proyectaba llevar a cabo sus planes; lo único que ofrecía eran promesas vagas.

Cuando Colón finalizó su presentación, Joáo II sonrió; con cortesía declinó la oferta, aunque dejó la puerta abierta para el futuro. En ese momento Colón debió de haber observado algo que nunca olvidaría: si bien el rey rechazó sus exigencias y le negó el apoyo solicitado, lo trató con consideración y respeto; en ningún momento se burló de los proyectos de Colón ni cuestionó sus antecedentes ni sus credenciales. De hecho, el monarca quedó impresionado por la audacia de la petición y se sintió cómodo en compañía de un hombre que actuaba con tanta confianza. Aquella reunión debió de haber convencido a Colón de que su instinto lo encaminaba en la dirección correcta: al pedir la Luna, de inmediato había ascendido de nivel pues el rey supuso que un hombre que pedía un precio tan alto por sus servicios, salvo que fuera un loco (y Colón no parecía serlo), realmente debía de valerlo.

Unos años más tarde Colón se trasladó a España. Utilizando sus relaciones portuguesas, comenzó a moverse en los altos círculos de la corte española; recibió subsidios de ilustres financistas y compartió la mesa con duques y príncipes. Ante todos ellos reiteraba su pedido de financiación de un viaje al oeste, con las mismas condiciones planteadas a Joáo II. Algunos, como el poderoso duque de Medina, se mostraron dispuestos a ayudarlo, pero no podían hacerlo, ya que carecían del poder necesario para otorgarle los títulos y derechos que exigía. No obstante, Colón no cedió. Pronto comprendió que había una sola persona capaz de concederle lo que él quería: la reina Isabel. En 1487, consiguió al fin una audiencia con la reina y, aunque no logró convencerla de que financiara el viaje, sí logró fascinarla con su simpatía. A partir de ese momento, Colón fue huésped frecuente del palacio.

En 1492 los españoles expulsaron definitivamente a los moros que habían invadido parte del país varios siglos antes. Liberado el Tesoro de la carga de la guerra, Isabel podía acceder a las demandas de su amigo explorador, de modo que decidió pagar por tres barcos, su equipamiento, los sueldos de las tripulaciones y un modesto subsidio para Colón. Pero, lo más importante de todo, firmó un contrato que otorgaba a Colón los títulos y los derechos que reclamaba. Lo único que le negó —y eso sólo aparecía en la "letra chica" del contrato— fue el diez por ciento de todos los ingresos producidos por cualquier territorio que descubriese. En realidad era una exigencia absurda, ya que Colón pretendía que este beneficio se le otorgara por tiempo ilimitado. (Si esa cláusula se hubiese incluido, con el correr del tiempo Colón y sus herederos se habrían convertido en la familia más rica del planeta. Colón nunca leyó la "letra chica".)

breve pausa, Hipóclides pidió que le llevaran una mesa; cuando así lo hicieron, Hipóclides subió a la mesa y bailó primero una danza laconiana y luego algunas danzas áticas y terminó parándose de cabeza y marcando el ritmo con las piernas en el aire. Las danzas laconianas y áticas ya habían sido bastante malas, pero Clístenes, a pesar de que ya había llegado a detestar la idea de tener un hijo político como ése, se contuvo y evitó estallar. Sin embargo, cuando vio que Hipóclides marcaba el ritmo con las piernas ya no pudo contenerse y le dijo: "Hijo de Tisandro, bailando has perdido tu matrimonio".

LAS HISTORIAS, HERODOTO, SIGLO V A.C.

Satisfecho porque sus exigencias había sido aceptadas, Colón se hizo a la mar aquel mismo año, en busca de una nueva ruta hacia el Lejano Oriente. (Antes de partir contrató al mejor piloto que pudo encontrar, para que lo ayudara a llegar a destino.) La misión de encontrar dicha ruta fracasó, pero cuando Colón solicitó a la reina, al ario siguiente que le fmanciara un viaje aún más ambicioso, ella accedió. Para entonces ya se hallaba convencida de que Colón estaba sido destinado a realizar grandes proeZas.

Interpretación

Como explorador, Colón fue, en el mejor de los casos, un mediocre. Sabía menos del mar que cualquiera de los marinos de su tripulación, era incapaz de determinar la latitud y longitud de las tierras descubiertas, confundió islas con vastos continentes y trataba mal a su tripulación. Pero en una cosa era un verdadero genio: sabía venderse. De lo contrario, ¿cómo se explica que el hijo de un vendedor de quesos, un mercante marino de bajo nivel, haya conseguido congraciarse con la más altas familias de la aristocracia y la realeza?

Colón tenía una sorprendente capacidad para fascinar a la nobleza, y ello provenía de su porte y su actitud. De él emanaba una sensación de confianza que no guardaba relación alguna con sus medios y recursos. Pero su confianza no era la burda y agresiva autopromoción de un advenedizo, sino un aplomo firme y sereno. Era el mismo tipo de confianza que mostraban los nobles. Los poderosos de esas antiguas aristocracias no sentían la necesidad de probarse o de reafirmarse; siendo nobles, sabían que siempre merecían más, y lo exigían. Por lo tanto sintieron de inmediato, una afinidad con Colón, quien se manejaba de la misma manera en que lo hacían ellos: ubicados por encima de la plebe, destinado a la grandeza.

Comprenda: Está en sus manos fijar su propio precio. Su actitud refleja lo que usted piensa de sí mismo. Si pide poco, arrastra los pies y baja la cabeza, la gente supondrá que ése es el reflejo de su carácter. Pero ese comportamiento no es usted, sino sólo la forma en que usted eligió presentarse ante los demás. Con la misma facilidad podrá presentarse con la prestancia Colón: natural, confiado, seguro de que nació para llevar una corona.

En todos los grandes burladores encontramos una característica a la que deben su poder: en el momento en que engañan a los demás, los embarga una profunda fe en sí mismos, y esto es lo que atrae de forma tan milagrosa e irresistible a quienes los rodean.

Friedrich Nietzsche, 1844-1900

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

De niños, iniciamos nuestra vida con gran exuberancia, esperando y exigiendo todo de este mundo. Esta actitud suele perdurar hasta nuestras primeras incursiones en la sociedad, cuando iniciamos nuestra carrera profesional. Pero a medida que pasan los años, los rechazos y fracasos que sufrimos van demarcando límites que sólo se vuelven más firmes con el tiempo. Al esperar menos del mundo, aceptamos limitaciones que en realidad nos hemos impuesto nosotros mismos. Comenzamos a agacharnos y a hacer reverencias y a disculpamos hasta por el menor de los pedidos que formulamos. La solución para esa reducción de horizontes consiste en obligarnos, deliberadamente, a tomar actitudes por entero opuestas: minimizar los fracasos, ignorar las limitaciones, obligarnos a exigir y esperar tanto como cuando éramos niños. Para lograrlo debemos utilizar una estrategia particular con nosotros mismos, una que podría denominarse "La Estrategia de la Corona".

La Estrategia de la Corona se basa en una simple sucesión de causa y efecto: si creemos que estamos destinados a realizar grandes cosas, nuestra convicción irradiará su brillo de la misma manera en que una corona crea un aura en torno de un rey. Esta aura deslumbrará a quienes nos rodean, que se convencerán de que tenemos razones fundadas para sentirnos tan confiados. La gente que lleva corona pareciera no tener un sentido interior de las limitaciones con respecto a lo que pueden llegar a lograr. Esto también se irradia hacia afuera. Los límites y las fronteras desaparecen. Utilice la Estrategia de la Corona, y se sorprenderá al comprobar cuántas veces da frutos. Tomo como ejemplo a esos niños felices que piden lo que quieren y lo obtienen. Su encanto radica en sus altas expectativas. Los adultos disfrutan otorgándoles sus deseos, tal como Isabel disfrutó otorgándole a Colón lo que le pedía.

A lo largo de la historia de la humanidad, individuos de cuna humilde —las Teodoras de Bizancio, los Colones, los Beethovens, los Disraelis— han logrado implementar la Estrategia de la Corona, al creer tan firmemente en su propia grandeza que esa fe se convirtió en una profecía cumplida. El truco es muy simple: déjese embargar por su confianza en usted mismo. Aun cuando sepa que está engañándose, actúe como un rey. Es probable que lo traten como si tal.

La corona podrá diferenciarlo de los demás, pero de usted depende que esa distinción sea real: deberá actuar de manera diferente y demostrar que es distinto de quienes lo rodean. Una forma de enfatizar su superioridad consiste en actuar siempre con dignidad, sean cuales fueren las circunstancias. Luis Felipe no daba la sensación de ser diferente de los demás: era el rey banquero. Y cuando sus súbditos lo amenazaron, se desmoronó. Todo el mundo lo percibió y se abalanzó sobre él. Al carecer de dignidad real y firmeza de propósito, Luis Felipe parecía un

impostor, y pudieron arrebatarle la corona con suma facilidad.

No hay que confundir el porte real con arrogancia. La arrogancia podrá parecer privilegio de reyes, pero en realidad sólo delata inseguridad. Es todo lo contrario de una actitud real.

Haile Selassie, que rigió Etiopía durante alrededor de cuarenta años, a partir de 1930, había sido antaño un joven llamado Lij Tafari. Provenía de una familia noble pero no tenía posibilidad alguna de ascender al poder, dado que se ubicaba casi al final de la línea sucesoria del rey Menelik II, que en ese momento ocupaba el trono. Sin embargo, desde muy temprana edad dio tales muestras de confianza en sí mismo y comportamiento real, que sorprendía a cuantos lo trataban.

A los catorce años, Tafari fue a vivir a la corte, donde de inmediato impresionó favorablemente a Menelik, que lo hizo su favorito. La gracia y la gentileza de Tafari, su paciencia y su aplomada serenidad fascinaban al rey. Los otros jóvenes de la nobleza, arrogantes, fanfarrones y envidiosos, rechazaban y maltrataban a aquel esmirriado adolescente de aspecto intelectual. Pero él nunca se enfurecía, pues habría sido una señal de inseguridad, algo a lo que él no se rebajaba. Ya en aquel momento muchos pensaban que algún día llegaría a la cima, porque actuaba como si ya estuviese allí.

Años más tarde, en 1936, cuando los fascistas italianos habían invadido Etiopía, y Tafari, ya Haile Selassie, se encontraba exiliado, se dirigió a la Liga de las Naciones para defender la posición de su país. Los italianos que había entre el público lo abuchearon con insultos ordinarios, pero él conservó la dignidad, como si nada lo afectara. Esta actitud lo elevaba al mismo tiempo que hacía quedar aún peor a sus adversarios. La dignidad siempre es la máscara que usted debe ponerse en situaciones difíciles: es como si nada lo afectara y usted tuviera todo el tiempo del mundo para reaccionar. Es una actitud que irradia y genera mucho poder.

La actitud real también tiene otras aplicaciones. Los grandes estafadores de la historia siempre conocieron el valor de una fachada aristocrática: o bien desarma a la gente y la torna menos suspicaz, o la intimida y la pone a la defensiva. Como bien sabía el conde Víctor Lustig, una vez que el incauto adopta una actitud defensiva, está-condenado. También el estafador Yellow Kid Weil solía recurrir a la fachada de parecer un hombre de dinero, con la displicencia que acompaña tal papel. Mientras hablaba de algún método mágico para hacer dinero, mantenía un aire de superioridad, como un rey, y emanaba seguridad, como si de veras fuese fabulosamente rico. Los incautos terminaban suplicándole que 19s involucrara en el fraude, a fin de tener la posibilidad de alcanzar la misma riqueza que él ostentaba.

Por último, para reforzar las triquiñuelas psicológicas internas necesarias para proyectar una actitud real, hay ciertas estrategias exteriores que lo ayudarán a crear ese efecto. En primer lugar, la Estrategia Colón: siempre sea audaz en lo que pide. Fije un precio

alto, y no titubee. En segundo lugar, aborde, con toda dignidad, a la persona más encumbrada de su entorno. Esto de inmediato lo pone en el mismo plano que el alto ejecutivo a quien está atacando. Es la estrategia David y Goliath: al elegir, a un gran adversario, parecerá grande.

Tercero, hágales un obsequio de algún tipo a quienes se sitúan por encima de usted. Ésta es una estrategia para quienes tienen un superior. Al darle a éste un regalo, usted está diciendo, en esencia, que los dos son iguales. Es el viejo juego de dar para recibir. Cuando el escritor renacentista Pietro Arentino quiso que el duque de Mantua fuese su protector, sabía que, si se mostraba humilde y adulador, el duque no lo consideraría digno. De modo que abordó al noble con obsequios (un cuadro realizado por el gran amigo del escritor, Tiziano).

La aceptación del regalo creó una especie de igualdad entre el duque y el escritor: el duque sintió que estaba tratando con un hombre de la aristocracia y subvencionó con generosidad la obra de Arentino. La estrategia del obsequio es sutil y brillante, porque usted no suplica: pide ayuda con una actitud de dignidad que implica igualdad entre dos personas, una de las cuales, circunstancialmente, no tiene dinero.

Recuerde: De usted depende fijar su propio precio. Si pide menos, eso es lo que recibirá. Pida más, y emitirá claras señales de que es digno del rescate de un rey. Incluso quienes rechacen su pedido lo respetarán por su aplomo, y ese respeto podrá darle réditos que usted ni imagina.

Imagen: La corona. Colóquela sobre su cabeza y adoptará una posición diferente, de serena pero radiante seguridad. Nunca demuestre sus dudas, nunca pierda su dignidad bajo el peso de la corona, o ésta no le sentará, sino que parecerá pertenecer a otro, más digno que usted. No espere la coronación; los grandes emperadores se coronan ellos mismos.

Autoridad: Todos debieran ser reales a su manera. Haga que todas sus acciones, aunque no sean las de un rey, resulten, en su propia esfera, dignas de un rey. Sea sublime en sus actos, elevado en sus pensamientos. Y en todo cuanto haga demuestre que merece ser rey, aun cuando no lo sea en realidad. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

La idea en que se basa la actitud de mostrar un aplomo digno de un rey es la de diferenciarse del común de la gente. Sin embargo, si lleva esta actitud demasiado lejos puede 11 agar a resultar contraproducente. Nunca cometa el error de pensar que usted se eleva mediante la humillación de los demás. Tampoco es sensato estar demasiado por encima de la multitud, dado que se convierte en un blanco fácil para sus adversarios. Hay momentos en los que una posición demasiado aristocrática puede resultar peligrosa.

Carlos I, rey de Inglaterra durante la década de 1640, tuvo que enfrentar la profunda desilusión del pueblo con la institución monárquica. En todo el país estallaron revueltas armadas, encabezadas por Oliverio Cromwell. Si Carlos I hubiese reaccionado con mayor comprensión a la realidad de los tiempos que vivía, apoyando las reformas requeridas y sacrificando parte de sus poderes, quizá la historia habría sido diferente. En cambio, se refugió en una posición más autoritaria, furioso por el ataque a su poder y a la divina institución de la monarquía. Su rígida actitud de rey omnipotente ofendió al pueblo y enardeció aún más a los revoltosos; por último, Carlos i perdió la cabeza, literalmente. Comprenda: lo que usted debe irradiar es confianza, no arrogancia ni desdén.

Por último, es cierto que a veces usted puede detener algún poder simulando una suerte de vulgaridad, que quizás hasta resulte divertida. Pero si se extralimita en este juego, si intenta diferenciarse de los demás mostrándose aún más vulgar que ellos, correrá serios riesgos: siempre habrá gente más vulgar que usted, así que usted será pronto reemplazado por alguien más joven y más ordinario.

LEY Nº

35

DOMINE EL ARTE DE LA OPORTUNIDAD

CRITERIO

Nunca demuestre tener prisa, ya que el apuro delata una falta de control sobre el tiempo y sobre su propio accionar. Muéstrese siempre paciente, como si supiera que, con el tiempo, todos sus deseos se cumplirán. Conviértase en especialista en el arte de detectar el momento propicio para cada cosa. Descubra el espíritu de los tiempos actuales y las tendencias que lo llevarán al poder. Aprenda a mantenerse a la expectativa cuando el momento propicio no haya llegado, y a golpear con fuerza cuando la oportunidad le sea propicia.

OBSERVANCIA DE LA LEY

LA LECCIÓN DE SERTORIO

La fuerza de Sertorio aumentaba rápidamente, dado que todas las tribus entre el Ebro y los Pirineos se pasaron a su bando y a diario llegaban tropas de todas partes para unirse a éL Al mismo tiempo, tenía dificultades por la falta de disciplina y el exceso de confianza de aquellos bárbaros recién llegados, que le gritaban que atacara al enemigo y no tenían paciencia con sus tácticas de dilación, por lo cual él trataba de convencerlos con argumentos. Pero cuando vio que estaban descontentos e insistían en sus exigencias, sin tener en cuenta las circunstancias, les dejó hacer su voluntad y les permitió enfrentar al enemigo; esperaba que sufrieran una severa derrota sin ser aplastados del todo, y que eso los tornaría más dispuestos a obedecer sus órdenes en el futuro. Los hechos sucedieron como él lo esperaba, y Sertorio acudió en ayuda de los hombres, reunió a los fugitivos y los condujo de regreso a su campamento. Su paso siguiente consistió en reavivar el deprimido espíritu de las tropas, y as1 algunos días más tarde, los convocó a una asamblea general. Llevó ante la asamblea dos caballos, uno viejo y débil, el otro grande y brioso, con una hermosa cola, Al lado del caballo débil estaba parado un hombre

Tras comenzar su vida como un anodino seminarista y maestro francés, Joseph Fouché pasó la década de 1780 yendo de una ciudad a otra, enseñando matemática a los jóvenes alumnos de colegios religiosos. Sin embargo, nunca se comprometió por completo con la Iglesia, nunca hizo sus votos de sacerdote: tenía otros planes. Mientras esperaba con paciencia a que llegara su oportunidad, mantuvo abiertas todas sus opciones. Y cuando estalló la Revolución Francesa, en 1789, Fouché no esperó más. Se deshizo de la sotana, se dejó crecer el cabello y se convirtió en revolucionario. Porque ése era el espíritu de la época. Perder el tren en aquel momento crítico podría haber resultado desastroso. Fouché no perdió el tren: trabó amistad con el líder revolucionario Robespierre y ascendió con rapidez en las filas de los rebeldes. En 1792 la ciudad de Nantes lo eligió como representante ante la Convención Nacional (creada aquel año para esbozar a una nueva Constitución para la República Francesa).

Cuando Fouché llegó a París para ocupar su banca en la Convención, se había producido una división violenta entre los moderados y los radicales jacobinos. Fouché presintió que, a la larga, ninguno de los dos bandos saldría victorioso. El poder raras veces termina en las manos de quienes inician una revolución, ni siquiera de quienes la fomentan; es de quienes la concluyen. Éste era el bando al que Fouché deseaba adherir.

Su sentido de la oportunidad era sorprendente. Comenzó como moderado, pues los moderados eran mayoría. Sin embargo, cuando llegó el momento de decidir si ejecutar o no a Luis xvi, vio que el pueblo clamaba por la cabeza del rey, de modo que emitió su voto decisivo... a favor de la guillotina. Con eso se transformó en radical. Pero, a medida que las tensiones llegaban al punto de ebullición en París, previó el peligro de estar demasiado asociado con cualquiera de las facciones, de modo que aceptó un cargo en la provincia, donde por un tiempo podría pasar inadvertido. Unos meses más tarde lo designaron procónsul en Lyon, donde supervisó la ejecución de una docena de aristócratas. Sin embargo, en un momento dado, detuvo las ejecuciones, pues consideraba que el clima del país estaba cambiando; a pesar de que sus manos ya estaban manchadas de sangre, los ciudadanos de Lyon lo vitorearon por salvarlos de sufrir nuevas muertes.

Hasta ese momento Fouché había jugado sus cartas con brillantez, pero en 1794 su viejo amigo Robespierre lo citó a París para que rindiera cuenta de su actuación en Lyon. Robespierre había sido la fuerza motriz del Terror. Había hecho rodar cabezas tanto de la derecha como de la izquierda, y parecía que Fouché, en quien ya no confiaba, seriá quien suministrara la siguiente cabeza para la guillotina. Durante las semanas que siguieron se produjo una tensa lucha: mientras Robespierre despotricaba abiertamente contra Fouché, acusándolo de ambiciones

peligrosas y pidiendo que lo arrestaran, el astuto Fouché trabajaba en forma mucho más indirecta y silenciosa, y obtenía, poco a poco, apoyo entre quienes ya no toleraban el dictatorial control ejercido por Robespierre. Fouché trataba de ganar tiempo; sabía que, cuanto más tiempo sobreviviera, a más ciudadanos podría movilizar contra Robespierre. Antes de hacer un movimiento contra el poderoso líder, era imprescindible que contara con un amplio apoyo. Buscó respaldo tanto entre los moderados como entre los jacobinos, manejando con habilidad el temor a Robespierre: todo el mundo temía ser la siguiente víctima de la guillotina. Todo esto dio sus frutos el 27 de julio. La Convención se volvió contra Robespierre y acalló a gritos su prolongado discurso. Lo arrestaron de inmediato, y algunos días más tarde fue la cabeza de Robespierre, y no la de Fouché, la que cayó en la infame cesta.

Cuando Fouché regresó a la Convención, tras la muerte de Robespierre, dio un paso inesperado: después de haber dirigido la conspiración contra Robespierre, una vez más cambió de bando y se unió a los radicales jacobinos. Aquella era quizá la primera vez en su vida que se alineaba con la minoría. Sin duda, intuía que se preparaba una reacción: sabía que el sector moderado, que había ejecutado a Robespierre y estaba a punto de asumir el poder, iniciaría a su vez una nueva ola de Terror, esta vez dirigida contra los radicales. Al tomar partido por los jacobinos, Fouché se ubicó entre los mártires del futuro: el pueblo que sería considerado inocente de los problemas que aparecerían en su camino. Por supuesto, tomar partido por los que serían los perdedores constituía una jugada riesgosa, pero Fouché debió de haber calculado que, si lograba conservar la cabeza durante el tiempo suficiente, podría, en forma subrepticia, incitar al pueblo para derrocar los moderados. Y, en efecto, a pesar de que los moderados pidieron su arresto en diciembre de 1795 y lo hubiesen enviado a la guillotina, ya había transcurrido demasiado tiempo. Las ejecuciones habían perdido popularidad, y Fouché logró sobrevivir una vez más.

Un nuevo gobierno, el Directorio, asumió el poder. No se trataba, sin embargo, de un movimiento jacobino sino de un sector moderado, más moderado que el gobierno que había reinstalado el Terror. Fouché, el radical, había conservado la cabeza pero ahora tenía que desaparecer de la escena política. Esperó con paciencia entre bambalinas durante varios años, hasta que el tiempo suavizara los amargos sentimientos contra él, y luego abordó a los miembros del Directorio y los convenció de su nueva pasión: reunir información. Se convirtió en espía del gobierno, realizó una excelente tarea y en 1799 recibió su premio al ser nombrado ministro de Policía. Ahora no sólo le permitían, sino que le exigían, que extendiera su red de espionaje hasta el último rincón de Francia, una responsabilidad que reforzaría su natural habilidad para husmear y determinar de dónde soplaba el

alto y fuerte, y al lado del caballo fuerte y poderoso, un hombre bajo y esmirriado. A una señal, el hombre fuerte asió la cola de su caballo y trató, con todas sus fuerzas, de atraerlo hacia él, como para arrancársela, mientras que el hombre débil comenzaba a arrancar una a una las crines de la cola del caballo joven y fuerte. El hombre robusto, después de tirar con toda su fuerza sin lograr su objetivo, y divirtiendo mucho a los espectadores, al fin, abandonó el intento. Entretanto, el hombre débil, con rapidez y sin dificultad alguna, dejó pelada la cola del caballo fuerte. Entonces Sertorio se puso de pie y dijo: "Ahora pueden ver, mis amigos y aliados, que la perseverancia es más eficaz que la fuerza bruta, y que hay muchas dificultades que no se pueden superar si se trata de hacer todo a la vez, pero sí se pueden dominar poco a poco. La verdad es que un esfuerzo constante y continuo es irresistible, porque así es como el Tiempo captura y somete a las más grandes fuerzas de la Tierra. Deben saber que el Tiempo es un buen amigo y aliado para quienes utilizan la inteligencia y eligen el momento adecuado, pero un peligroso enemigo para quienes se precipitan a la acción en el momento equivocado"

VIDA DE SERTORIO, **PLUTARCO, 46-120 D.C.**

El señor Shih tenía dos hijos: uno de ellos amaba el estudio; el otro, la guerra. El primero expuso sus enseñanzas morales en la corte de Ch'i y fue nombrado maestro y tutor, mientras que el segundo habló de estrategia en la belicosa corte de Ch'u y fue nombrado general. El carente señor Meng, al enterarse de estos éxitos, envió a sus dos hijos a que siguieran el ejemplo de los hijos de Shih. El primero expuso sus enseñanzas morales en la corte de Ch'in, pero el rey de Ch'in dijo: "Actualmente los estados luchan con violencia entre sí y todos los príncipes están ocupados armando sus tropas hasta los dientes. Si nos atuviésemos a la cháchara de este presuntuoso, pronto terminaríamos aniquilados". De modo que hizo castrar al joven. Entre tanto, el segundo hermano expuso su genio militar en la corte de Wei. Pero el rey de Wei dijo: "El mío es un estado débil. Si yo recurriese a la fuerza en lugar de usar la diplomacia, pronto mi país sería destruido. Por otro lado, si dejo que este acalorado belicista se vaya, ofrecerá sus servicios a otro estado y entonces nos veremos en problemas". Y le hizo cortar los pies. Ambas familias hicieron exactamente lo mismo, pero una eligió el

viento. Uno de los primeros cambios que detectó fue el que causó Napoleón Bonaparte, un general joven, impetuoso y temerario, cuyo destino, según intuía Fouché, estaría estrechamente ligado al futuro de Francia. Cuando Napoleón dio un golpe de Estado, el 9 de noviembre de 1799, Fouché simuló estar dormido. En efecto, durmió durante todo aquel día. Como agradecimiento por esa ayuda indirecta —era de suponer que su trabajo consistía en detectar y evitar un golpe militar— Napoleón lo mantuvo en el cargo de ministro de Policía en su nuevo régimen.

Durante los años siguientes, Napoleón fue confiando más y más en Fouché. Le otorgó un título de nobleza —duque de Otranto— y lo premió con riquezas. Sin embargo, en 1808, Fouché, siempre en sintonía con los tiempos, percibió que Napoleón estaba en decadencia. Su inútil guerra con España, un país que no constituía amenaza alguna para Francia, era señal de que Napoleón iba perdiendo el lentido de la proporción. Como no pensaba hundirse junto con el barco, Fouché se unió a Talleyrand en la conspiración para precipitar la caída de Napoleón.

Aunque fracasó —Talleyrand fue despedido; Fouché permaneció en su cargo, pero estrictamente controlado—, la conspiración fue señal de un creciente descontento con el emperador, que parecía estar perdiendo el control. En 1814, el poder de Napoleón sé había desmoronado; las fuerzas aliadas lo derrotaron.

El gobierno siguiente fue la restauración de la monarquía; el rey Luis XVIII, hermano de Luis xvi, ocupó el trono. Fouché, con el olfato siempre alerta, sabía que Luis no duraría mucho en el poder, ya que no poseía el carisma de Napoleón. Una vez más, se dedicó a esperar, fuera de la escena. En efecto, en febrero de 1815 Napoleón escapó de la isla de Elba. Luis xviii entró en pánico: sus políticas lo habían distanciado de la ciudadanía, que ahora clamaba por el regreso de Napoleón. De modo que Luis se volvió hacia el único hombre que quizá pudiera salvarlo: Fouché, el ex radical que había enviado a su hermano, Luis xvI, a la guillotina pero que ahora era uno de los políticos más populares y admirados de Francia. Fouché, sin embargo, no quería aliarse con un perdedor, de modo que denegó al monarca la ayuda solicitada, alegando que era innecesaria, y juró que Napoleón jamás regresaría al poder (a pesar de que sabía muy bien que sucedería exactamente lo contrario). Poco tiempo después, por supuesto, Napoleón y su nueva ejército popular marcharon sobre París.

Al ver que su reinado estaba a punto de desmoronarse, que Fouché lo había traicionado y que era preciso evitar que ese hombre capaz y poderoso se aliase de nuevo con Napoleón, el rey Luis xvIII ordenó que el ministro fuera arrestado y ejecutado. El 16 de marzo de 1815, las fuerzas policiales rodearon el carruaje de Fouché en una bulevar de París. ¿Sería el final? Quizá, pero no de inmediato: Fouché le dijo a la policía que era ilegal detener a

un ex miembro del gobierno en la calle. Los agentes del orden aceptaron como cierto el argumento y le permitieron regresar a su casa. No obstante, ese mismo día se presentaron en su residencia a fin de arrestarlo. Fouché accedió a acompañarlos, pero ¿serían los oficiales tan gentiles como para permitir a un caballero lavarse y cambiarse de ropa antes de salir de su casa por última vez? Le concedieron el permiso, y Fouché salió de la habitación. Pasaron los minutos y Fouché no regresaba. Al fin, los policías irrumpieron en la habitación vecina... donde vieron una escalera apoyada contra la ventana abierta, que daba al jardín.

Aquel día y el siguiente la policía rastrilló todo París buscando a Fouché, pero para entonces ya se oían los cañones del ejército napoleónico a la distancia. El rey y toda su corte huyeron de la ciudad. En cuanto Napoleón entró en París, Fouché salió de su escondite. Una vez más había logrado eludir al verdugo. Napoleón recibió con gran alegría a su ex ministro de Policía y lo restituyó en su antiguo cargo. Durante los cien días que Napoleón permaneció en el poder, hasta la batalla final de Waterloo, fue Fouché quien, básicamente, gobernó Francia. Después de la caída de Napoleón, Luis xvm regresó al trono y, como un gato con siete vidas, Fouché permaneció en el poder para servir bajo otro gobierno más. Para entonces su poder y su influencia eran tan grandes que ni siquiera el rey se atrevía a desafiarlo.

Interpretación

En un período de conmociones sociales y políticas sin precedente, Joseph Fouché progresó y se mantuvo en el poder gracias a su genial dominio del arte de aguardar el momento oportuno. Esto nos enseña una cantidad de lecciones fundamentales.

En primer lugar, es de crucial importancia reconocer el espíritu de la época. Fouché siempre veía dos pasos más adelante, encontraba la ola que lo llevaría al poder y se subía a ella. Siempre hay que adecuarse a los tiempos, anticipar altibajos y giros, y nunca perder el tren. A veces el espíritu de la época resulta difícil de analizar: reconózcalo no por las manifestaciones más evidentes y llamativas, sino por lo que yace oculto y latente. Mire hacia los Napoleones del futuro, en lugar de aferrarse a las ruinas del pasado.

En segundo lugar, reconocer en qué dirección sopla el viento no necesariamente significa que hay que tomar ese rumbo. Todo movimiento social poderoso genera una reacción igualmente poderosa, y el proceder más sabio consiste en prever cuál será esa reacción, como lo hizo Fouché después de la ejecución de Robespierre. En lugar de ubicarse en la cresta de la ola del momento, espere la bajamar para que ésta lo conduzca de nuevo al poder. A veces conviene apostar a la reacción que se está gestando y ponerse a la vanguardia.

Por último, Fouché tenía una increíble paciencia. Si usted no usa la paciencia como su espada y su escudo, quizá maneje mal

momento adecuado, y la otra, el momento equivocado. El éxito no depende del raciocinio sino del ritmo.

LIEH TZU, CITADO EN *THE CHINESE LOOKING GLASS*, DENNIS BwonwoRTH, 1967

El sultán [de Persia] había sentenciado a muerte a dos hombres. Uno de ellos, sabiendo cuánto el sultán amaba a su caballo, se ofreció a enseñarle al caballo a volar, en el término de un año, a cambio de que le perdonaran la vida. El sultán, imaginándose ya el único jinete del mundo montado en un caballo volador, aceptó. El otro prisionero miró incrédulo a su amigo: "Sabes perfectamente que los caballos no vuelan —le dijo—. ¿Qué te indujo a ofrecer algo tan descabellado? Sólo estás posponiendo lo inevitable." "No es así —replicó el primer prisionero—. He calculado que tengo cuatro posibilidades de obtener la libertad. Primero, el sultán puede morir dentro del próximo año. Segundo, puedo morir yo. Tercero, el caballo puede morir. Y cuarto... puedo llegar a enseñarle a volar al caballo."

THE CRAFT OF POWER, R. G. Sm, 1979

los tiempos y se convierta en perdedor. Cuando el factor tiempo no lo favorecía, Fouché no luchaba ni se desesperaba ni actuaba con precipitación. Conservaba la calma, trataba de pasar inadvertido y construía con paciencia el apoyo que necesitaba de la ciudadanía, el andamio para su próximo ascenso al poder. Cada vez que se encontraba en una posición débil, esperaba con paciencia su momento, de modo que el tiempo siempre terminaba siendo su aliado. Reconozca el momento para ocultarse entre los pastos o esconderse debajo de una piedra, así como el momento adecuado para mostrar los colmillos y atacar.

LA TRUCHA Y EL GOBIO

En el mes de mayo, un pescador se encontraba parado a orillas del Támesis, pescando con una mosca artificial. Tiró su carnada con tanto arte, que.una joven trucha se dirigió prestamente hacia ella. Pero su madre la detuvo: "Nunca seas demasiado precipitada, hija mía, cuando hay posibilidad de riesgo. Tómate tiempo para considerar y evaluar, antes de arriesgar *una acción que pueda resultarte fatal. ¿Cómo sabes que lo que parece una mosca es en realidad una mosca y no una trampa del enemigo? Deja que otro haga la experiencia antes que tú. Si de veras es una mosca, ésta, es probable que logre eludir el primer ataque, y el segundo podrá hacerse, si no con éxito, al menos sin peligro". No bien hubo terminado de hablar la trucha, vieron que un gobio se lanzaba contra la simulada mosca y se convertía en un ejemplo, para la precipitada hija, de la importancia del consejo de la madre.*

FÁBULAS, ROBERT DODSLEN, 1703-1764

El espacio se puede recuperar; el tiempo, jamás.

Napoleón Bonaparte, 1769-1821

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El tiempo es un concepto artificial que hemos creado para hacer más tolerables y humanos la infinita eternidad y el universo. Dado que nosotros hemos creado el concepto del tiempo, también podemos, en cierta medida, modelarlo y jugar con él. El tiempo de un niño es largo y lento, con grandes espacios; el tiempo de un adulto pasa con aterradora rapidez. Por lo tanto, el tiempo depende de la percepción, la cual, según sabemos, puede alterarse a voluntad. Esto es lo primero que debemos comprender en relación con el arte de controlar el tiempo y determinar el momento oportuno. Si el torbellino interior causado por nuestras emociones hace que el tiempo parezca pasar más de prisa, se puede deducir que, una vez que controlemos nuestras respuestas emocionales a los hechos, el tiempo transcurrirá con mayor lentitud. Esta forma alterada de manejar las cosas tiende a alargar nuestra percepción del futuro, a abrir posibilidades que el temor y la ira nos cierran, y nos permite ejercer la paciencia, principal requisito para determinar el momento oportuno.

Hay tres tipos de tiempo que es preciso aprender a manejar; cada uno presenta sus propios problemas, que pueden resolverse con práctica y habilidad. En primer lugar tenemos el largo plazo: el tiempo que se estira a través de los años y que debemos manejar con paciencia y dirigir con cuidado. Nuestro manejo del largo plazo debe ser el más defensivo: es el arte de no reaccionar fie manera impulsiva, de esperar la oportunidad.

A continuación tenemos el tiempo forzado: el tiempo a corto plazo que podemos manipular como un arma agresiva, para modificar la planificación temporal de nuestros adversarios. Y por último tenemos el tiempo final, el momento en que un plan debe ejecutarse con rapidez y violencia. Hemos esperado, encontramos el momento propicio y no debemos titubear.

Largo plazo. Chou Yung, célebre pintor Ming del siglo xvii, relata una historia que modificó su comportamiento para

siempre. Al final de una tarde de invierno salió a visitar una ciudad ubicada frente a la suya, del otro lado del río. Llevaba una cantidad de libros y papeles importantes, y le había encargado a un muchachito que lo ayudara a acarrearlos. Cuando la embarcación se acercaba a la otra orilla del río, Chou Yung le preguntó al botero si tendría tiempo de llegar hasta la ciudad antes de que se cerraran sus puertas, ya que se encontraba a una milla de distancia y la noche ya estaba cayendo. El botero miró al jovencito, luego el bulto de libros y papeles, y contestó: "Sí, siempre y cuando no camine demasiado de prisa".

Sin embargo, cuando se pusieron en marcha, el Sol ya se ponía. Temiendo que cerraran las puertas de la ciudad y ellos quedan afuera, a merced de los bandidos del lugar, Chou y el muchacho marcharon cada vez más de prisa. De pronto, los cordones con que estaban atados los papeles se cortaron y los documentos se desparramaron por el suelo. Les llevó muchos minutos volver a armar el paquete, y cuando llegaron a las puertas de la ciudad, éstas ya estaban cerradas.

Cuando se apura el paso por temor o impaciencia, se crea una cantidad de problemas que hay que resolver y al final se termina tardando mucho más que si se hubiese optado por un ritmo más pausado. A veces, quienes caminan de prisa podrán llegar antes, pero los papeles vuelan por todas partes, aparecen nuevos peligros y los apresurados se encuentran en un constante estado de crisis, obligados a solucionar problemas que ellos mismos han creado. En ocasiones conviene no actuar frente al peligro, sino esperar y aminorar el ritmo en forma deliberada. A medida que transcurra, el tiempo irá presentado oportunidades que uno ni siquiera imaginaba.

Esperar implica controlar no sólo las propias emociones sino las de los demás, que al confundir acción con poder, acaso intenten impulsarnos a emprender acciones precipitadas. Por otra parte, en el caso de sus rivales o adversarios, usted podrá alentarlos a cometer ese mismo error: si usted deja que ellos se precipiten en problemas mientras usted da un paso hacia atrás y espera, pronto encontrará el momento adecuado para cosechar los beneficios de su paciencia. Esta sabia política fue la estrategia principal del gran emperador japonés Tokugawa Ieyasu, que gobernó a principios del siglo XVII. Cuando su predecesor, el testarudo Hideyoshi (bajo cuyo gobierno Ieyasu sirvió como general), organizó una apresurada invasión a Corea, Ieyasu no participó, pues sabía que terminaría en un desastre y provocaría la caída de Hideyoshi. Más vale esperar con paciencia entre bambalinas, incluso durante muchos años hasta hallarse en condiciones de adueñarse del poder cuando ha llegado el momento oportuno: exactamente lo que hizo Ieyasu.

No se desacelera deliberadamente el tiempo para vivir más años o para disfrutar más del momento, sino para manejar mejor el juego del poder. En primer lugar, si su mente se encuentra libre del estorbo de las constantes emergencias, le resultará más fácil

ver con claridad el futuro. Segundo, logrará resistir las tentaciones que otros le ponen delante de sus narices y evitará convertirse en una más de las impacientes víctimas de los maestros estafadores. Tercero, tendrá más espacio para mostrarse flexible. De manera inevitable surgirán oportunidades que usted no esperaba y que habría perdido de haber forzado la marcha. Cuarto, no pasará de un asunto a otro sin concluir el primero. Construir los fundamentos del poder quizá le lleve años; asegúrese de que su fundamento es seguro. No sea simplemente un fogonazo pasajero: el éxito que se construye en forma lenta y segura es el único que perdura.

Por último, desacelerar el tiempo le permitirá obtener una perspectiva de los tiempos en que vive, tomar cierta distancia y ubicarse en una posición menos emocional, para ver con mayor claridad las cosas por venir. Los apresurados suelen confundir un fenómeno superficial con una verdadera tendencia y verán sólo lo que quieren ver. Es mucho mejor ver lo que realmente está sucediendo, aun cuando sea poco placentero o dificulte su tarea.

Tiempo forzado. El truco de forzar el tiempo consiste en alterar el ritmo de los demás: hacerlos apresurar, hacerlos esperar, hacer que abandonen su propio ritmo, distorsionar su percepción del tiempo. Al alterar el ritmo de su adversario mientras usted permanece en paciente espera, gana tiempo para usted mismo, con lo que tiene ganada la mitad del juego.

En 1473, el gran sultán turco Mehmed el Conquistador propuso negociaciones con Hungría, para poner fin a las frecuentes guerras que se producían entre los dos países desde hacía años. Cuando el emisario húngaro llegó a Turquía para iniciar las conversaciones, los funcionarios turcos se disculparon humildemente: Mehmed acababa de ausentarse de Estambul para luchar contra su enemigo de siempre, Uzun Hasan. Pero, por otra parte, ansiaba con urgencia la paz con Hungría, así que le pedía al emisario que se reuniera con él en el frente.

Cuando el emisario llegó al lugar del combate, Mehmed ya había partido hacia el este, en persecución de su veloz adversario. Esto se repitió varias veces. Dondequiera que el emisario se detenía, los turcos le hacían obsequios y lo agasajaban con banquetes, en placenteras ceremonias que insumían mucho tiempo. Al fin Mehmed derrotó a Uzun y se reunió con el emisario. Sin embargo, los términos que presentó para establecer la paz con Hungría, eran en extremo duros. Al cabo de algunos días, las negociaciones se interrumpieron, ya que las partes no lograron llegar a un acuerdo. Pero esto no preocupó a Mehmed; por el contrario, era lo que planeaba desde el principio. Al tramar su campaña contra Uzun, se dio cuenta de que, al desviar sus ejércitos hacia el este, su flanco oeste —es decir, el limite con Hungría— quedaría desprotegido. Para evitar que los húngaros se aprovecharan de la situación, en un primer momento los tentó con una propuesta de paz y luegg los hizo esperar, todo lo cual redundó en su propia ventaja.

Hacer esperar a la gente es una forma poderosa de forzar el tiempo, siempre y cuando los demás no se den cuenta de qué es lo que usted está tramando. Usted controla el reloj y ellos permanecen en el limbo... y se desmoronan con rapidez, abriendo oportunidades para que usted aproveche.- Comience sus negociaciones en forma pausada y luego, de repente, aplique presión. Cuando no se les da el tiempo necesario para pensar, las personas cometeran errores, así que fije usted los plazos.

Ésta era la técnica que Maquiavelo tanto admiraba en César Borgia, que en las negociaciones pasaba de pronto a presionar para que se tomara una decisión, con lo cual alteraba los plazos y la paciencia del adversario. Porque ¿quién se atrevía a hacer esperar a César Borgia?

Joseph Duveen, el famoso *marchand,* sabía que si le fijaba un plazo límite a un comprador indeciso como John D. Rockefeller, el cliente sólo trataría de ganar tiempo. Freud observó que los pacientes que habían hecho psicoanálisis durante arios sin mejorar se recuperaban de manera milagrosa si él les fijaba una fecha determinada para concluir la terapia. Jacques Lacan, el famoso psicoanalista francés, utilizaba una variante de esta táctica: a veces terminaba la sesión —habitualmente de una hora— al cabo de diez minutos, sin aviso previo. Cuando esto había sucedido varias veces, el paciente se daba cuenta de que más le valía aprovechar al máximo el tiempo disponible, en lugar de desperdiciar gran parte de la hora con charla irrelevante. La fecha tope es, pues, una herramienta muy poderosa. Termine con los titubeos de los indecisos y obligue a la gente, de una vez por todas, a tomar una decisión. Nunca permita que los otros lo obliguen a someterse a plazos exasperantes. Nunca les dé tiempo.

Los magos y los artistas del espectáculo son expertos en forzar el tiempo. En más de una ocasión Houdini podría haberse librado de sus ataduras en pocos minutos, pero estiraba su escape a una hora, haciendo sufrir y transpirar al público mientras el tiempo daba la impresión de detenerse. Los magos supieron siempre que la mejor forma de alterar nuestra percepción del tiempo consiste en hacerlo parecer más lento. Crear suspenso genera una increíble pausa en el fluir del tiempo: cuanto más lento es el movimiento de las manos del prestidigitador, más fácil resulta crear la ilusión de velocidad, que lleva a la gente a creer que el conejo apareció instantáneamente. El gran mago Jean-Eugéne Robert-Houdini del siglo xix, tomó nota de este efecto: "Cuanto más lentamente se cuente una historia, más corta ésta parece".

Ir más despacio agrega interés a lo que usted hace: el público se adecua a su ritmo, se deja fascinar, entra en una especie de trance, un estado en que el tiempo transcurre gratamente. Usted deberá practicar este tipo de ilusionismo, que comparte con los hipnotizadores la capacidad de alterar la percepción del tiempo.

Tiempo finaLUsted podrá jugar este juego con la mayor de las maestrías —sabrá aguardar con paciencia el momento oportuno para actuar, confundir a su adversario y desbaratarle los tiempos—, pero todo esto no sirve de nada si usted no sabe cómo terminar. No sea como esos individuos que parecen ejemplos de paciencia pero que en realidad temen llevar las cosas a un final: la paciencia es inútil si no se la combina con la disposición de atacar sin escrúpulos al adversario en el momento adecuado. Usted podrá esperar todo lo que sea necesario para concluir algo, pero cuando ese momento llegue, deberá actuar con rapidez para paralizar a su adversario, ocultar cualquier error que usted pudiera cometer, e impresionar a la gente con su aura de autoridad y finalidad.

Con la paciencia de un encantador de serpientes, usted hace salir a la serpiente con ritmos serenos y constantes. Una vez que ella haya salido, ¿se animaría a poner el pie delante de sus mortíferas fauces? Nunca hay justificativo alguno para detenerse sobre el final del juego. Su maestría para regular los tiempos sólo podrá juzgarse según la manera en que maneje el final: la rapidez con que cambie de ritmo y lleve las cosas a una conclusión rápida y definitiva.

Imagen: El halcón. Paciente y silenciosamente describe círculos en el cielo, viendo todo desde lo alto con sus potentes ojos. Quienes están abajo no toman conciencia de que los están siguiendo. De pronto, cuando llega el momento oportuno, el halcón se lanza hacia abajo con una velocidad que impide cualquier tipo de defensa. Antes de que su presa sepa qué sucede, las garras del ave la han levantado hacia las alturas.

Autoridad: Hay un ritmo de marea en los asuntos de los hombres, / que, tomados en pleamar,/ conduce a la fortuna; /si no, todo el viaje de su vida / está destinado a transcurrir en bajíos y miserias. *(Julio César,* **William Shakespeare, 1564-1616)**

INVALIDACIÓN

No se puede ganar poder alguno soltando las riendas y adaptándose a lo que el tiempo quiera traer. En cierta medida, usted deberá dirigir el tiempo, o de lo contrario se convertirá en su víctima. Por lo tanto, no hay ningún caso en que esta ley no sea válida.

LEY N°

36

MENOSPRECIE LAS COSAS QUE NO PUEDE OBTENER: IGNORARLAS ES LA MEJOR DE LAS VENGANZAS

CRITERIO

Al prestar atención a un problema trivial, lo convierte en real y le confiere importancia. Cuanta más atención le preste a un enemigo, tanto más lo fortalecerá. Y, a menudo, un pequeño error se magnifica en el intento de corregirlo. A veces, lo mejor es dejar ciertas cosas por completo de lado. Si hay algo que usted desea pero no puede obtener, menospréciela. Cuanto menos interés demuestre, mayor será el nivel de superioridad que verán los demás en usted.

El líder rebelde mexicano Pancho Villa comenzó siendo el jefe de un grupo de bandidos, pero después de estallar la revolución en México, en 1910, se convirtió en una especie de héroe popular que asaltaba ferrocarriles y daba el dinero a los pobres, lideraba audaces redadas y seducía a las damas con sus románticas aventuras. Sus acciones fascinaban a los estadounidenses: parecía un hombre de otra época, mitad Robin Hood y mitad Don Juan. Sin embargo, al cabo de algunos años de duras luchas, el general Carranza salió victorioso en la revolución; el derrotado Villa y sus tropas regresaron a sus hogares, en el estado norteño de Chihuahua. Su ejército se redujo y Villa volvió a dedicarse al bandidaje, lo cual conspiró contra su popularidad. Por último, quizá por desesperación, comenzó a luchar contra los Estados Unidos, los gringos, a quienes culpaba de sus problemas.

En marzo de 1916, Pancho Villa atacó el poblado de Columbus, en Nueva México. Su gente mató a diecisiete estadounidenses, entre soldados y civiles. El presidente Woodword Wilson, como muchos de sus compatriotas, había sido admirador de Villa; ahora, sin embargo, consideraba que el bandido debía ser castigado. Los asesores de Wilson lo instaron a enviar tropas a México para capturar a Villa. Para una potencia como los Estados Unidos —sostenían—, no contraatacar a un ejército que había invadido su territorio sería una terrible señal de debilidad. Además, muchos estadounidenses consideraban a Wilson un pacifista, posición que muchos no aceptaban como respuesta a la violencia; el presidente debía_demostrar sus agallas y su hombría ordenando el uso de la fuerza.

La presión sobre Wilson fue muy fuerte; antes de que hubiese pasado un mes, y con la aprobación del gobierno de Carranza, envió un ejército de diez mil soldados para capturar a Pancho Villa. Aquella acción fue denominada la "Expedición Punitiva", liderada por el fogoso general John J. Pershing, que había derrotado las guerrillas de las Filipinas y a los indígenas del sudeste estadounidense. Sin duda Pershing podría encontrar y someter a Pancho Villa.

La Expedición Punitiva se convirtió en una noticia sensacionalista; una gran cantidad de periodistas estadounidenses siguieron a Pershing hasta el lugar de la acción. La campaña, según escribían, pondría a prueba el poderío de los Estados Unidos. Los soldados estaban equipados con los armamentos más modernos, se comunicaban por radio y tenían apoyo de reconocimiento aéreo.

Durante los primeros meses, las tropas se dividieron en pequeñas unidades para rastrillar el agreste terreno del norte mexicano. Los estadounidenses ofrecieron una recompensa de 50.000 dólares a quien suministrara cualquier información que condujera a la captura de Villa. Pero el pueblo mexicano, pese a la decepción sufrida cuando Villa reanudó sus actividades

EL ZORRO Y LAS UVAS

Cierto Zorro de Gascuña / o tal vez de Normandía, / muriéndose casi de hambre, / vio en lo alto de una viña / uvas frescas y maduras, / de película rojiza; / con ellas de mil amores / hubiera hecho su comida, /pero como estaban altas / y alcanzarlas no podía, / dijo que estaban muy verdes / y no de comerse dignas. / ¿En un caso parecido, /mejor quejarse valdría?

FÁBULAS, JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

En cierta oportunidad en que George Bernard Shaw se burló por escrito de la visión económica de G. K. Chesterton, los amigos de éste esperaron en vano que replicara. El historiador Hilaire Belloc le reprochó aquel silencio. "Mi querido Belice —respondió Chesterton—, yo le he contestado. Para un hombre del ingenio de Shaw, el silencio es la más intolerable de las réplicas."

THE LITTLE, BROWN BOOK OF ANECDOTES, **CLIFTON FADIMAN, ED.,** 1985

delictivas, ahora lo idolatraba por hacer frente al imponente ejército estadounidense. La gente comenzó a suministrar pistas falsas a Pershing: habían visto a Villa en tal poblado, o en cierto escondite en las montañas. Los militares enviaban aviones al lugar y trasladaban las tropas, pero nunca conseguían encontrarlo. El sagaz bandido siempre parecía estar un paso más adelante que el ejército estadounidense.

En el verano de aquel año, la expedición contra Villa sumaba ya a 123.000 hombres. Los soldados sufrían las consecuencias del espantoso calor, los mosquitos y el terreno agreste y difícil de transitar. A medida que se abrían paso por tierras en las cuales se los odiaba desde siempre, despertaban la ira tanto de los lugareños como del gobierno mexicano. En cierto momento, Pancho Villa se ocultó en una caverna, en la montaña, para recuperarse de una herida recibida en una escaramuza con el ejército mexicano. Desde aquel mirador pudo 'ver a Pershing conduciendo a sus exhaustas tropas por valles y montañas, sin acercarse nunca a su objetivo.

Hasta entrado el invierno, Villa continuó jugando al gato y el ratón con las tropas de Pershing. El pueblo estadounidense comenzó a considerar que aquello no era más que una burda farsa y hasta comenzó a admirar otra vez a Villa y a sentir respeto por su habilidad para eludir a una fuerza tan superior. En enero de 1917, Wilson ordenó al fin la retirada de Pershing. Mientras las tropas regresaban a su país las fuerzas rebeldes las persiguieron, lo cual obligó a los Estados Unidos a utilizar aviones militares para proteger la retaguardia. Ahora era la Expedición Punitiva la que recibía el castigo, al verse forzada a una retirada que no podría haber sido más humillante.

Interpretación

Woodrow Wilson organizó la Expedición Punitiva como una exhibición de fuerza: daría una lección a Pancho Villa y, al mismo tiempo, le demostraría al mundo que nadie, ni grande ni pequeño, podía atacar a los poderosos Estados Unidos y salirse con la suya. Se suponía que la expedición no duraría más que unas pocas semanas y que, después de eso, Villa caería en el olvido.

Pero no fue así como se desarrollaron los hechos. Cuanto más se prolongaba la misión, más se centraba la atención en la incompetencia de los estadounidenses y en la habilidad de Villa. Lo que cayó en el olvido no fue Villa, sino el asalto a Columbus. Un incidente menor se convirtió en una vergüenza internacional y, a medida que los furiosos estadounidenses enviaban más y más tropas, la desproporción entre perseguidor y perseguido —que se las ingeniaba para continuar en libertad— convirtió la expedición en una farsa. Hasta que, al final, el gran ejército tuvo que abandonar México, por completo humillado. La Expedición Punitiva logró exactamente lo opuesto de su objetivo original:

EL ASNO Y EL JARDINERO

Había un vez un burro que, por algún accidente, había perdido la cola, y ello le causaba profunda aflicción. Buscó su cola por todas partes, pues era tan tonto que creta que podría volver a pegársela. Pasó por un prado y después entró en un jardín. Al verlo, el jardinero, que no estaba dispuesto a soportar el daño que el burro causaba al aplastar las plantas con sus patas, se abalanzó sobre él y, furioso, le cortó ambas orejas y lo sacó a golpes del lugar. El asno, que había llorado la pérdida de su cola, ahora estaba mucho más afligido aún, al verse sin orejas.

FÁBULAS, PILPAY, INDIA, SIGLO IV

EL BUEY MILAGROSO

En cierta oportunidad, cuando el ministro de justicia de Tokudaiji era jefe de la policía imperial, estaba celebrando una reunión con todo su equipo en la puerta central, cuando un buey, que pertenecía a un oficial de nombre Akikane, se soltó y entró en el edificio del ministerio. Subió al estrado donde se encontraba sentado el jefe, se echó y se puso a rumiar. Todos estaban seguros de que aquello era alguna señal milagrosa, e instaron a que el buey fuera enviado a un adivino. Sin embargo, el primer ministro, el padre del

ministro de justicia dijo: "Un buey no tiene discernimiento. Tiene patas y va adonde se le antoja. No tiene sentido privar a un oficial mal pagado del maldito buey que necesita para concurrir a la corte". Devolvió el buey a su dueño y cambió la estera sobre la que el animal se habla acostado. Después de esto, no se produjo ningún acontecimiento adverso. Dicen que si uno ve un prodigio y no lo trata como tal, su carácter prodigioso se destruye.

£SSAYS IN IDLENESS, **KENICe, JAPÓN, SIGLO XIV**

Villa no sólo conservaba la libertad, sino que gozaba de mayor popularidad que nunca.

¿De qué otra manera podría haber actuado Wilson? Podría haber presionado al gobierno de Carranza para que apresara a Villa. Como alternativa, ya que muchos mexicanos se habían cansado de Villa antes de que comenzara la Expedición Punitiva, podría haber ejercido una sutil influencia en la población, de modo de obtener su apoyo para capturar al bandido, con un despliegue de tropas mucho menor. Podría haber tendido una trampa en el lado estadounidense de la frontera, previendo un próximo ataque. O podría haber ignorado el asunto por completo, hasta que los propios mexicanos se deshicieran de Villa.

Recuerde: Es usted quien decide si va a permitir que algo le preocupe. Usted puede, con la misma facilidad, elegir no prestar atención a quien lo irrita u ofende, y considerar el asunto como algo trivial e indigno de su interés. Ésa es la forma poderosa de proceder. Aquello ante lo cual usted no reacciona no podrá involucrarlo en una contienda estéril. Su orgullo queda al margen. La mejor lección que usted puede dar a un irritante mosquito es condenarlo al olvido, ignorándolo. Si es imposible de ignorar (después de todo, Pancho Villa había asesinado a ciudadanos estadounidenses), conspire en secreto para librarse de él, pero nunca dirija la atención hacia el molesto insecto, que tarde o temprano desaparecerá o morirá solo. Si usted desperdicia tiempo y energía en estas luchas menores, la culpa será suya. Aprenda a jugar la carta del desprecio y a volver la espalda a lo que no pueda perjudicarlo en el largo plazo.

Piénselo: al gobierno le costó 130 millones de dólares tratar de capturarme. Los obligué a recorrer terreno árido y montañoso. A veces no encontraban ni una gota de agua en cien kilómetros. Sólo encontraban sol y mosquitos... y no ganaron nada.

Pancho Villa, 1878-1923

OBSERVANCIA DE LA LEY

En 1527, el rey Enrique vm de Inglaterra decidió que debía encontrar una forma de deshacerse de su esposa, Catalina de Aragón. Catalina no había logrado darle un hijo, un heredero varón que asegurara la continuidad de la dinastía, y Enrique creía conocer la causa: había leído en la Biblia el pasaje que dice: "Y si un hombre toma a la mujer de su hermano, comete un acto impuro: descubre la desnudez de su hermano, y no tendrán hijos." Antes de casarse con Enrique, Catalina se había casado con el hermano mayor del rey, Arturo, que murió cinco meses después. Enrique esperó un tiempo apropiado y luego se casó con la viuda de su hermano.

Catalina era hija del rey Fernando y de la reina Isabel de España; al casarse con ella, Enrique había conseguido mantener

una alianza muy valiosa. Ahora, sin embargo, Catalina tenía que asegurarle que su breve matrimonio con Arturo no se había consumado. De lo contrario, Enrique consideraría incestuosa la relación y nulo su matrimonio. Catalina insistía en que había permanecido virgen durante su convivencia con Arturo y el papa Clemente vil la respaldó al dar su bendición a la nueva unión, algo que no podría haber hecho de haberla considerado incestuosa. Sin embargo, al cabo de varios años de matrimonio con Enrique, Catalina no había podido darle un hijo varón, y a principios de la década de 1520 ya había entrado en la menopausia. Para el rey, aquello significaba una sola cosa: Catalina había mentido con respecto a su virginidad, la unión era incestuosa y Dios los había castigado.

Pero además había otra razón por la cual Enrique quería deshacerse de Catalina: se había enamorado de una mujer más joven, Ana Bolena. No sólo estaba enamorado, sino que, si se casaba con ella, todavía tendría esperanzas de engendrar un hijo legítimo. Su casamiento con Catalina debía anularse. Para ello, sin embargo, Enrique debía recurrir al Vaticano. Y el papa Clemente jamás anularía el matrimonio.

En el verano de 1527 corrió por toda Europa el rumor de que Enrique quería intentar lo imposible: anular su matrimonio, contra la voluntad del Papa. Catalina no abdicaría, y mucho menos ingresaría por propia voluntad en un convento, como le había sugerido Enrique. No obstante, el Rey tenía su propia estrategia. Dejó de dormir en la misma cama con Catalina, dado que la consideraba su cuñada y no su legítima esposa. Insistía en llamarla Princesa Viuda de Gales, el título que le correspondía como viuda de Arturo. Por último, en 1531 la desterró de la corte y la envió a un castillo distante. El Papa le ordenó devolverla a la corte, bajo pena de excomunión, el castigo más severo que pudiera sufrir un católico. Enrique no sólo ignoró la amenaza, sino que insistió en que su matrimonio con Catalina había quedado disuelto. En 1533 se casó con Ana Bolena.

El papa Clemente se negó a reconocer este matrimonio, pero a Enrique aquello no le importaba. Ya no reconocía la autoridad papal, por lo cual procedió a romper sus relaciones con la Iglesia Católica Romana y estableció, en su lugar la Iglesia de Inglaterra, cuyo jefe era el rey. Como lógica consecuencia, la recién creada Iglesia de Inglaterra proclamó a Ana Bolena como legítima reina de Inglaterra.

El Papa ensayó todo tipo de amenazas, pero Enrique lo ignoró. Clemente estaba furioso: nunca nadie lo había tratado en forma tan despectiva. Enrique lo había humillado y él no tenía forma de vengarse. Ni siquiera el recurso de la excomunión (con la que amenazaba sin cesar pero nunca llevaba a cabo) surtía algún efecto.

También Catalina sintió el puñal del desprecio de Enrique. Intentó defenderse, pero sus ruegos y peticiones cayeron en oídos

Y en este sentido es recomendable hacer sentir de vez en cuando a toda persona a la que conozca —sea hombre o mujer—, que usted puede muy bien prescindir de su compañía. Esto no hará sino consolidar la amistad. A la mayoría de las personas no les hará daño alguno que usted mezcle algún grano de desdén en su trato con ellas; esto sólo les hará valorar más su amistad. Chi non stima, vien stimato, como dice el sutil proverbio italiano: desestimar es ganar estima. Pero si realmente tenemos una muy alta opinión de alguien, debiéramos ocultárselo como si se tratara de un delito. Esto no será algo muy gratificante de hacer, pero es lo correcto. ¡Si un perro no soporta que lo traten demasiado bien, mucho menos lo soporta un ser humano!

MermuR SCHOPENHAUER, 1788-1860

EL MONO Y LAS ARVEJAS

Un mono llevaba dos puñados de arvejas en los puños cerrados. Una pequeña arveja cayó al suelo. Cuando el mono ***intentó levantarla, se le cayeron veinte. Cuando trató de recoger las veinte, se le cayeron todas. Entonces el mono perdió la paciencia, y desparramó las arvejas en toda dirección y salió corriendo.***

FÁBULAS, LEÓN TOLSTOI, 1828-1910

sordos; aislada de la corte, ignorada por el rey, enloquecida de ira y frustración, su salud fue deteriorándose hasta que, en enero de 1536, murió de un tumor canceroso en el corazón.

Interpretación

Cuando usted le presta atención a una persona, ambos se convierten en una especie de socios, pues cada uno se mueve al paso de las acciones y reacciones del otro. En este proceso usted pierde su iniciativa. Es una dinámica propia de toda interacción: al reconocer la presencia del otro, aunque sólo sea para luchar contra él, usted se expone a la influencia de ese individuo. Si Enrique hubiera prestado atención a Catalina, se habría enredado en interminables discusiones que habrían debilitado su decisión hasta desgastarlo. (Catalina era una mujer fuerte y testaruda.) Si hubiera tratado de convencer a Clemente de que cambiara su veredicto acerca de la validez del matrimonio, o intentado negociar con él, habría terminado atrapado en el pantano de la táctica preferida de Clemente: ganar tiempo, prometer flexibilidad pero para conseguir lo que los papas conseguían siempre: imponer su voluntad.

Enrique no quiso saber nada de todo esto. Recurrió a uno de los más destructivos juegos de poder: el menosprecio absoluto. Al ignorar a la gente, usted la anula. Esto descoloca y enfurece al otro, pero, como usted no trata con él, el adversario no puede hacer nada.

Éste es el aspecto ofensivo de esta Ley. Jugar la carta del menosprecio es una actitud inmensamente poderosa, dado que le permite establecer las condiciones en las cuales se desarrollará (y resolverá) el conflicto. La guerra se lleva a cabo en las condiciones que usted impone. Ésta es la máxima posición de poder: usted es el rey e ignora aquello que lo ofende. Observe cómo esta táctica enfurece a la gente. Los demás tratan de captar su atención, y cuando usted se la niega, se desmoronan, frustrados.

Así como algunos inventan un chisme a partir de cualquier cosa, otros hacen mucha alharaca por cualquier cosa. Siempre hablan en grande [y] toman todo en serio, convirtiéndolo en una disputa y en un misterio. Hay muy pocas ofensas que vale la pena tomarse a pecho, porque hacerlo equivale a. causarse infundadas preocupaciones. Es una forma desordenada de comportarse, la de tomarse a pecho problemas que uno debiera arrojar con displicencia por sobre los hombros. Muchas cosas que parecían importantes [en su momento] resultan ser banalidades una vez que se las ignora; y otras, que parecen tonterías, se tornan formidables si se les presta demasiada atención. Todo es fácil de resolver al principio, pero no cuando ha pasado el tiempo. En muchcs casos, el remedio mismo es la causa de la enfermedad: dejar que las cosas descansen en paz no es una de las peores normas de vida.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

HOMBRE: Patéalo; él te perdonará. Adúlalo; podrá adivinar o no tus verdaderas intenciones. Pero ignóralo, y te odiará.

Idris Shah, **Caravan of Dreams,** *1968*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El deseo suele causar efectos contradictorios: cuanto más usted desee algo, cuanto más procure alcanzarlo, tanto más esa meta lo eludirá. Cuanto más interés demuestre usted, más alejará al objeto de sus deseos. Esto se debe a que su interés es demasiado fuerte y puede poner incómoda a la gente y hasta atemorizarla. El deseo incontrolable lo hará parecer débil, despreciable y patético.

Lo que debe hacer es volver las espaldas al objeto de su deseo, demostrarle menosprecio y desdén. Éste es el tipo de respuesta poderosa que enloquecerá a su blanco. Éste reaccionará con un deseo propio, que será el de afectarlo a usted de alguna forma, quizá poseyéndolo, quizás hiriéndolo. Si el otro ansía poseerlo, usted habrá completado con éxito el primer paso de la seducción. Si el otro quiere herirlo, usted lo habrá desconcertado y logrado que juegue de acuerdo con sus propias reglas (véanse Leyes 8 y 39, sobre cómo incitar a la gente a la acción).

El desdén es prerrogativa del rey. Cuando sus ojos se vuelven hacia algo, lo que él decide ver es lo que se convierte en realidad; lo que él ignora es como si estuviese muerto. Ésa era el arma utilizada por el rey Luis xiv: si él no quería a alguien, actuaba como si esa persona no se hallara presente, y conservaba su superioridad al cortar la dinámica de la interacción. Éste es el poder que usted tiene cuando juega la carta del menosprecio y demuestra a los demás que puede vivir sin ellos.

Si la decisión de ignorar realza el poder que usted posee, se deduce que el enfoque opuesto —involucrarse y comprometerse— a menudo lo debilita. Al prestar demasiada atención a un enemigo insignificante, se verá insignificante usted y cuanto más tiempo le lleve aplastar al otro, tanto más grande se volverá su enemigo. Cuando Atenas se propuso conquistar la isla de Sicilia, en el año 415 a.C., era una potencia enorme que atacaba a otra muy pequeña. Sin embargo, -al involucrar a Atenas en un conflicto cada vez más prolongado, Siracusa, la principal ciudad-estado de Sicilia, logró crecer en importancia y confianza. Cuando al fin derrotó a Atenas, ganó celebridad por los siglos venideros. En tiempos más recientes, el presidente John E Kennedy cometió un error similar con su actitud frente a Fidel Castro: su fracasada invasión a la Bahía de los Cochinos, en 1961, convirtió a Castro en un héroe internacional.

Otro riesgo consiste en que, si logra aplastar a quien lo irrita, o incluso si sólo lo hiere, generará simpatía por el más débil. Los críticos de Franklin D. Roosevelt se quejaron amargamente del dinero que su gobierno gastó en proyectos gubernamentales, pero esos ataques no despertaron eco en el pueblo, que veía que el presidente trabajaba para poner fin a la Gran Depresión. Sus adversarios creyeron haber encontrado un buen ejemplo que mostraría con claridad cuánto gastaba el presidente: su perro, Fala, a quien cubría de mimos y atenciones. Los críticos despotricaron contra la insensibilidad del mandatario, que derrochaba el dinero de los contribuyentes en un perro, mientras tantos estadounidenses aún vivían en la pobreza. Pero Roosevelt tuvo una respuesta: ¿Cómo osaban sus críticos atacar a un perrito indefenso?

Su discurso en defensa de Fala resultó uno de los más populares que haya pronunciado. En este caso, la parte débil involucrada era el perro del presidente, y el ataque se convirtió en un bumerán: a la larga, sólo logró que el presidente pareciera más querible y humano,

EL HOMBRE Y SU SOMBRA

Había una vez un hombre muy original, que deseaba atrapar su propia sombra. Da un paso o dos en dirección a ella, pero ella se aleja al mismo tiempo de éL Acelera el paso; la sombra hace lo mismo. Por fin, echa a correr; pero cuanto más rápidamente avanza, tanto más veloz corre también la sombra, negándose a entregarse, como si fuese un valioso tesoro. ¡Pero observen! Nuestro excéntrico amigo se vuelve de pronto y se aleja de ella. Y enseguida mira atrás: ahora la sombra corre tras él. Mis bellas damas, a menudo he observado... que la Fortuna nos trata de forma similar. Un hombre trata con todas sus fuerzas de alcanzar a esa evasiva diosa y sólo pierde su tiempo y sus esfuerzos. Otro, en cambio, da toda la impresión de huir de la Fortuna; pero no: es ella quien se complace en perseguirlo.

FÁBULAS, IVAN KRILOFF, 1768-1844

ya que mucha gente suele tomar partido por los perseguidos, así como el público estadounidense terminó por simpatizar con el astuto Pancho Villa cuando lo hostigaba una fuerza muy superior.

Arreglar nuestros errores es una gran tentación, pero cuanto más lo intentamos, más los agravamos. A veces es mucho más político dejar las cosas como están. Cuando en 1971 el *New York Times* publicó los "Documentos del Pentágono", una serie de documentos gubernamentales sobre la historia de la participación de los Estados Unidos en Indochina, Henry Kissinger estalló en una furia volcánica. Indignado por la vulnerabilidad del gobierno de Nixon, en el que podían producirse esas filtraciones perjudiciales, presentó una serie de recomendaciones que más adelante condujeron a la formación de un grupo denominado "Los Plomeros", destinado a tapar esos agujeros y evitar futuras filtraciones. Ésa fue la unidad que, tiempo después irrumpió en las oficinas del Partido Demócrata en el hotel Watergate y desencadenó los hechos que condujeron a la caída de Nixon. En realidad, la publicación de los Documentos del Pentágono no representaba una amenaza seria para el gobierno, pero la reacción de Kissinger la convirtió en un incidente grave. Al tratar de arreglar un problema, creó otro: una paranoia en torno de la seguridad que, al final, resultó mucho más destructiva para el gobierno. Si hubiese ignorado los Documentos del Pentágono, el escándalo que éstos crearon se habría diluido por sí solo.

En lugar de centrar la atención en un problema y agravarlo mediante la difusión de cuánta preocupación y ansiedad está causando, a menudo es mejor desenipeñar el papel de desdeñoso aristócrata y no dignarse siquiera a reconocer la existencia de dicho problema. Hay varias formas de llevar a la práctica esta estrategia.

La primera es la táctica de las uvas verdes. Si hay algo que usted desea obtener pero se da cuenta de que no puede conseguirlo, lo peor que puede hacer es mostrar su desilusión y quejarse de su fracaso. Una táctica mucho más poderosa consiste en simular que en realidad eso nunca le interesó. Cuando los que apoyaban a la escritora George Sand la propusieron como la primera mujer que integrara la Académie Frangaise, en 1861, Sand comprendió al instante que la Academia no la admitiría nunca. Sin embargo, en lugar de quejarse, afirmó que no tenía ningún interés en pertenecer a aquel grupo de hombres anacrónicos, sobrevaluados y desconectados de la realidad. Su desdén constituyó la reacción perfecta: si hubiera revelado su enojo por la exclusión, habría delatado cuánto le importaba. En cambio, afirmó que la Academia era un club de vejestorios: ¿por qué habría de sentirse furiosa o desilusionada por no poder unirse a ellos? A veces esta actitud se considera como una reacción propia de personas débiles; en realidad es la táctica de los poderosos.

Segundo, cuando usted sea agredido por alguien inferior, desvíe la atención de los demás dejando en claro que el ataque no le hizo mella. Mire hacia otro lado, conteste con dulzura, demuestre cuán poco lo afecta ese ataque. De forma similar,

cuando usted haya cometido un error, le convendrá minimizarlo y restarle importancia.

El emperador japonés Go-Saiin, gran discípulo de la ceremonia del té, poseía un tazón de té muy valioso y antiguo, que todos los cortesanos le envidiaban. Cierto día, uno de los invitados, Dainagon Tsunehiro, pidió permiso para levantar aquel tazón y llevarlo hacia la luz para examinarlo de más cerca. El tazón raras veces era retirado de la mesa, pero el emperador estaba de buen ánimo y accedió. Cuando Dainagon llevó el tazón a la galería y lo levantó contra la luz, la pieza se escurrió de entre sus manos y cayó sobe una roca del jardín, estallando en minúsculos añicos.

El emperador, por supuesto, se puso furioso. "Fue muy torpe de mi parte dejar caer el tazón de ese modo" —dijo Dainagon, inclinándose ante el soberano—, pero el daño no es demasiado grande. Este tazón de té Ido es una pieza muy antigua y es imposible decir cuánto tiempo más habría sobrevivido. De todos modos, no es un objeto de uso público, así que creo que es más bien afortunado que se haya roto de esta manera." Esta sorprendente respuesta surtió un efecto inmediato: el emperador se serenó. Dainagon ni se humilló ni exageró sus disculpas, sino que reafirmó su propio valor y poder al encarar su error con un toque de desdén. El emperador se vio obligado a responder con una indiferencia aristocrática similar. Su ira lo había hecho parecer bajo y mezquino, una imagen que Dainagon supo manipular.

Entre pares, esta táctica puede resultar un tiro que sale por la culata: su indiferencia podrá hacerlo parecer insensible. Pero con un superior, si usted actúa con rapidez y sin gran alharaca, puede resultar muy efectiva: usted ignora la respuesta furiosa del otro, le evita gastar tiempo y energía en reproches, y le brinda la oportunidad de mostrar en público su generosidad.

Si nos embarcamos en excusas y negaciones cuando nos sorprenden en un error o un engaño, no hacemos sino empeorar las cosas. A menudo es más inteligente revertir el juego. El escritor renacentista Pietro Arentino muchas veces se pavoneaba de su linaje artistocrático, el cual, por supuesto, era pura ficción, ya que en realidad él era hijo de un zapatero. Cuando un enemigo reveló la embarazosa realidad, la voz se corrió con rapidez y pronto toda Venecia (donde él vivía en aquel momento) quedó estupefacta ante las mentiras de Arentino. Si él hubiera tratado de defenderse, sólo se habría enredado y hundido más. Su reacción fue magistral: anunció que, en efecto, era hijo de un zapatero, pero que eso probaba su grandeza, ya que se había elevado desde lo más bajo de la sociedad hasta la cima. A partir de ese momento no volvió a mencionar su mentira; en cambio, pregonaba su nueva posición con respecto de sus ancestros.

Recuerde: la respuesta poderosa a pequeñas y mezquinas ofensaso problemas consiste en mostrar menosprecio y desdén. Nunca revele que algo lo ha afectado u ofendido: esto sólo demuestra que usted reconoce la existencia de un problema. El desdén es un plato que conviene servir frío y sin ceremonias.

**Imagen:
La pequeña
herida**

Es pequeña pero dolorosa e irritante. Usted intenta tratarla con todo tipo de medicamentos, se queja, se rasca y se saca las costras. Los médicos no hacen sino empeorarla, y transforman la pequeña herida en un asunto de gravedad. Ojalá hubiese dejado la herida en paz, para que el tiempo la curara y usted se librara de la preocupación.

Autoridad: Sepa cómo jugar la carta del menosprecio. Es la más política forma de venganza. Porque hay muchos individuos de los que nada habríamos sabido si sus distinguidos adversarios no hubiesen reparado en ellos. No hay peor venganza que el olvido, pues equivale a enterrar a los que nada valen en el polvo de su propia nada. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

Es necesario jugar la carta del menosprecio y del desdén con cuidado y delicadeza. Casi todos los pequeños problemas desaparecen por sí mismos si se los deja en paz. Sin embargo, hay algunos que crecen y supuran si usted no les presta atención. Si ignora una persona de posición inferior, cuando quiera acordarse, ese individuo se habrá convertido en un serio rival, y el menosprecio de usted la habrá vuelto vengativa. Los grandes príncipes del Renacimiento italiano optaron por ignorar a César Borgia al comienzo de su carrera como joven general, en el ejército de su padre, el papa Alejandro vi. Cuando comenzaron a prestarle atención, ya era tarde: el cachorro se había convertido en león y devoraba trozos enteros de Italia. Por lo tanto, mientras usted demuestre desdén en público, ante un problema, también deberá vigilarlo en privado, para controlar su evolución y cerciorarse de que desaparezca. No permita que se convierta en una célula cancerosa.

Desarrolle la habilidad de percibir los problemas mientras todavía sean pequeños y atacarlos antes de que se vuelvan incontrolables o ya no tengan remedio. Aprenda a diferenciar entre lo potencialmente desastroso y lo levemente irritante, es decir, la pequeña molestia que desaparecerá sola. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, nunca descuide el problema por completo. Mientras un problema siga vivo, puede arder y volver a estallar en llamas en cualquier momento.

LEY Nº

37

ARME ESPECTÁCULOS IMPONENTES

CRITERIO

Una imaginería impactante y gestos simbólicos grandiosos generan aura de poder, ya que ejercen gran atracción sobre todos. Presente espectáculos imponentes para quienes lo rodean, plenos de elementos visuales fascinantes y radiantes simbolismos, que enfaticen su presencia. Encandilados por las apariencias, los demás no se darán cuenta de lo que usted está haciendo en realidad.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

A principios de la década de 1780, en la ciudad de Berlín se corrió la voz, de que un tal doctor Weisleder realizaba extrañas y espectaculares prácticas médicas. Llevaba a cabo sus milagros en el enorme galpón refaccionado de una cervecería, ante cuyas puertas los berlineses empezaron a observar filas cada vez más largas de gente que esperaba ingresar: ciegos, paralíticos y toda persona que padeciese alguna enfermedad incurable para la medicina tradicional. Cuando se supo que el doctor lograba sus milagrosas curas exponiendo a sus pacientes a los rayos de la Luna, pronto lo apodaron El Doctor de la Luna de Berlín.

En un momento, durante 1783, se informó que el doctor Weisleder había curado de una enfermedad terrible a una adinerada dama. De la noche a la mañana se convirtió en una celebridad. Hasta entonces sólo habían acudido a él los berlineses pobres; ahora, de pronto, magníficos carruajes paraban ante el galpón y caballeros de levita y damas con elegantes peinados bordeaban la calle al caer la tarde. Mientras todos esperaban su turno, los clientes más pobres explicaban a las damas y a los caballeros que el doctor sólo trabajaba con Luna creciente. Muchos agregaban que ya se habían expuesto a los poderes curativos que el médico extraía de los rayos de la Luna. Y hasta había pacientes que, aunque ya se sintieran curados, seguían yendo, atraídos por la poderosa experiencia.

Dentro del gran galpón, un extraño espectáculo saludaba al visitante: amontonada en el vestíbulo de entrada había una multitud, compuesta por individuos de todas las clases sociales y todas las etnias imaginables, una verdadera torre de Babel. A través de las grandes ventanas del lado norte del recinto, entraba la plateada luz de la Luna en ángulos extraños. El doctor y su esposa, quien también sabía realizar curaciones, atendían en el segundo piso, al que se llegaba por una escalera situada al final del corredor. A medida que la fila se acercaba a la escalera, los enfermos oían gritos y exclamaciones provenientes del primer piso, y entonces se corría la voz de que, por ejemplo, un ciego había recuperado de pronto la vista.

Ya en el primer piso, la fila se dividía en dos direcciones: una hacia el recinto norte, donde atendía el doctor, y otra hacia el recinto sur, donde atendía la esposa, que sólo trabajaba con mujeres. Por fin, después de horas de expectativa y espera, los caballeros eran conducidos ante el extraordinarió médico en persona, un hombre mayor, de cabello escaso y canoso, y un aire de nerviosa energía. Tomaba al paciente (por ejemplo, un joven llevado por su padre), descubría la parte afectada del cuerpo y alzaba al joven hacia la ventana, por la que entraba la luz de la Luna. Frotaba el sitio de la lesión o enfermedad, murmuraba algo ininteligible, miraba con expresión sabia hacia la Luna y después, una vez cobrados sus honorarios, despedía al joven y al padre. Entretanto, en el cuarto que daba al sur, la esposa hacía exacta-

ANTONIO Y CLEOPATRA

Ella confiaba, por sobre todo, en su belleza física y en el hechizo y encanto que sabía crear... Vino navegando por el río Cidnus en una barca con las marquesinas de oro, sus velas color púrpura henchidas por el viento, mientras los remeros acariciaban el agua con remos de plata que hundían en la superficie al ritmo de la música de una flauta, acompañada por flautines y laúdes. Cleopatra iba reclinada bajo el toldo de oro, vestida como Afrodita, tal como la vemos en las pinturas, mientras a cada costado, para completar el cuadro, había jóvenes vestidos de Cupido, que la refrescaban con unas pantallas. En lugar de marinos, la barca estaba tripulada por las más bellas de sus damas de honor, vestidas de Nereidas y de Gracias, algunas en los remos, otras atendiendo el cordaje de las velas, y todo el tiempo un perfume intenso e indescriptible, que emanaba de innumerables incensarios, llegaba desde la embarcación hasta la orilla. Grandes multitudes acompañaban el paso de ese paseo real; algunas seguían a la reina a ambas orillas del río, desde su misma desembocadura, mientras que otras venían de prisa desde la ciudad de Tarso para contemplar el espectáculo.

mente lo rhismo con las damas, lo cual era bastante raro, ya que la Luna no puede aparecer en dos sitios a la vez; es decir, era imposible que se la viera desde las dos ventanas. En apariencia, la sola idea y el símbolo de la Luna eran suficientes, dado que las damas no se quejaban y comentaban luego, confidencialmente, que la mujer del Doctor de la Luna tenía las mismas propiedades sanadoras que éste.

Interpretación

Quizás el doctor Weisleder no supiera nada de medicina, pero comprendía muy bien la naturaleza humana. Reconoció que la gente no siempre quiere escuchar palabras, o explicaciones racionales, o demostraciones de los poderes de la ciencia. Quiere algo que llegue de forma directa e inmediata a sus emociones. Si se le da esto, la voluntad de ellos hará el resto: por ejemplo, imaginar que pueden curarse con la luz reflejada desde un astro que se encuentra a un cuarto millón de kilómetros de distancia. El doctor Weisleder no necesitaba de píldoras ni de largas disertaciones sobre el poder curativo de la Luna, ni de adminículos extraños para ampliar sus rayos. Comprendió que, cuanto más simple el espectáculo, mejor. Lo único que necesitaba era la luz de la Luna entrando por la ventana y la escalera que conducía hacia el cielo y los rayos lunares, fuesen éstos visibles o no. Cualquier otro efecto agregado podría haber sugerido que la luna, por sí misma, no era lo suficientemente fuerte. Pero la Luna sí era lo bastante fuerte: era un imán para las fantasías, tal como lo ha sido a través de toda la historia de la humanidad. Con sólo asociarse con la imagen de la luna, el doctor obtenía su poder.

Recuerde: su búsqueda del poder depende de atajos. Siempre debe circunnavegar las sóspechas de la gente, los perversos deseos de los otros de resistirse a la voluntad de usted. Las imágenes son un atajo en extremo eficaz. Al pasar por encima de la mente, que es el asiento de toda duda y resistencia, apuntan directamente al corazón. Fascinan y dominan la vista, y así crean poderosas asociaciones, y despiertan las emociones de la gente. Con la blanca luz de la Luna en los ojos, sus objetivos estarán cegados a los engaños que usted lleva a cabo.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

En 1536, el futuro rey Enrique II de Francia tomó su primera amante, Diana de Poitiers. En aquel momento Diana tenía treinta y siete años y era la viuda del gran mayordomo de Normandía. Enrique, en cambio, era un desenvuelto y vivaz jovenzuelo de diecisiete años que recién comenzaba a disfrutar de los placeres de la carne. Al principio, aquella unión pareció ser platónica, dado que Enrique demostraba una intensa devoción espiritual hacia Diana. Pero pronto se tomó evidente que la amaba en todos los aspectos y preferiría el lecho de ella al de su joven esposa, Catalina de Médicis.

Gradualmente, las multitudes fueron dispersándose y alejándose de la plaza del mercado, donde Antonio esperaba a la reina en un trono, hasta que al fin, quedó sentado allí solo. Yen todas partes la voz se había corrido de que Afrodita venía a entretener a Dionisio por la felicidad de Asia.
Antonio envió un mensaje, invitando a Cleopatra a cenar con él. Pero ella consideró más apropiado que él fuese a visitarla a ella, y de esa manera, como él deseaba demostrar su cortesía y buena voluntad, aceptó y fue. Se encontró con que los preparativos hechos para su recepción eran magníficos más allá de toda descripción, pero lo que más lo sorprendió fue la cantidad extraordinaria de luces. Se dice que había tantas, bajando desde el techo y colocadas en todos los costados a la vez, y estaban dispuestas y agrupadas con tal ingenio las unas en relación con las otras, formando diseños, algunas en forma de cuadrados y algunas en forma de círculos, que creaban un espectáculo tan brillante como nunca antes se habla visto para deleite de los ojos.

VIDA DE ANTONIO,
PLUTARCO, 46-120 D.C.

En la Edad Media la actitud simbólica era mucho más evidente... El simbolismo aparece como una especie de puente por encima del pensamiento. En lugar de buscar la relación entre dos cosas siguiendo los ocultos vericuetos de sus conexiones casuales, el pensamiento da un salto y descubre su relación, no en la conexión entre causa y efecto, sino en la conexión de los significados... El pensamiento simbólico permite hacer una infinidad de relaciones entre las cosas. Cada cosa podrá denotar una cantidad de ideas distintas por sus cualidades particulares y diferentes, y una cualidad puede, a su vez, tener diversos significados simbólicos. Las concepciones más elevadas tienen miles de símbolos. Nada es demasiado humilde para representar y glorificar lo sublime. La nuez significa Cristo: la dulce nuez es Su naturaleza divina, el verde y pulposo exterior es Su humanidad, la dura cáscara entre una y otra es la madera de la cruz. Todas estas cosas elevan el pensamiento hacia lo eterno... Cada piedra preciosa, además de su esplendor natural, destella con el brillo de sus valores simbólicos. La asociación entre las rosas y la virginidad es más que una meru

En 1547 murió el rey Francisco, y Enrique ascendió al trono. La nueva situación entrañaba serios peligros para Diana de Poitiers. Acababa de cumplir cuarenta y ocho arios y, a pesar de sus baños fríos y las pociones que, según se decía, usaba para conservarse joven y lozana, su edad comenzaba a notarse. Ahora que era rey Enrique, quizá regresara al lecho de la reina e hiciera lo que habían hecho otros reyes: elegir sus amantes de entre el sinnúmero de jóvenes bellezas que hacían que la corte francesa fuese la envidia de toda Europa. Después de todo, el rey sólo tenía veintiocho años, y era muy apuesto. No obstante, Diana no se rindió con tanta facilidad; seguiría cautivando y subyugando a su amante como lo había hecho durante los últimos once años.

Las armas secretas de Diana eran los símbolos y las imágenes, a los que siempre había dedicado gran atención. Ya al principio de su relación con Enrique, había creado un diseño entrelazando sus iniciales con las de él para simbolizar su unión. La idea surtió el efecto de un amuleto: Enrique hacía colocar aquella insignia en todas partes: en sus vestiduras reales, en monumentos, en iglesias, en la fachada del Louvre y luego en el palacio real en París. Los colores preferidos de Diana eran el negro y el blanco, los únicos que usaba en su vestimenta, y, siempre que era posible, la insignia aparecía en esos colores. Todo el mundo reconocía aquel símbolo y su significado. Sin embargo, poco después de que Enrique ascendió al trono, Diana fue más lejos aún: decidió identificarse con la diosa romana Diana, su tocaya. Diana era la diosa de la caza y de la pesca, los tradicionales pasatiempos reales y las pasiones particulares de Enrique. Además, en el arte renacentista, Diana simbolizaba la castidad y la pureza. Que una mujer como Diana se identificara con esa diosa de inmediato conjuraría todas aquellas imágenes en los miembros de la corte y le otorgaría un aura de respetabilidad. Al simbolizar de esta manera su "casta" relación con Enrique, se diferenciaría también de las adúlteras relaciones de las amantes reales del pasado.

Para lograr aquella asociación, Diana comenzó a transformar por completo su castillo en Anet. Demolió la estructura del edificio original y erigió en su lugar un magnífico edificio con columnas dóricas, al estilo de un templo romano. Ejecutado en piedra blanca de Normandía salpicada con silicio negro, reproducía los colores característicos de Diana. La insignia formada por sus iniciales y las de Enrique aparecía en las columnas, en las puertas, en las ventanas y en las alfombras. Además, los símbolos de Diana —Lunas crecientes, ciervos y perros— adornaban los portones y la fachada. Adentro, enormes tapices que representaban escenas de la vida de la diosa cubrían los pisos y las paredes. En el jardín se levantaba la famosa escultura de Goujon, *Diane Chasseresse,* que ahora se encuentra en el Louvre y que tenía un insólito parecido con Diana de Poitiers. Cuadros y otras representaciones de Diana aparecían en cada rincón.

El nuevo castillo de Anet sobrecogió y extasió a Enrique, que pronto difundió la imagen de Diana de Poitiers como diosa romana. En 1548, cuando la pareja apareció en Lyon para una celebración real, los pobladores de la ciudad les dieron la bienvenida con un *tableau vivant* que representaba una escena con Diana Cazadora. El más célebre poeta francés de aquella época, Pierre de Ronsard, escribió versos en honor a la diosa. Así cundió todo un culto a Diana, inspirado por la amante del rey. A Enrique le parecía que Diana se había rodeado de una especie de aura divina, *y* que él estaba destinado a adorarla por el resto de su vida. Y hasta su muerte, en 1559, Enrique siguió siéndole fiel; le otorgó el título de duquesa, le dio grandes riquezas y manifestó una devoción casi religiosa hacia su primera y única amante.

comparación poética, dado que revela su esencia común. A medida que cada concepto surge en la mente, la lógica del simbolismo crea una armonía de ideas.

THE WANING OF THE ~OLE AGES,
JOHAN HUIZINGA, 1928

Interpretación

Diana de Poitiers, una mujer de modestos orígenes burgueses, logró cautivar a Enrique durante más de veinte años. Cuando el rey murió, Diana contaba más de sesenta años, pero la pasión de Enrique por ella no hacía sino aumentar con el tiempo. Ella conocía muy bien a su rey. No era un intelectual sino un amante de la vida al aire libre; lo que más le atraía eran los torneos a caballo, con sus brillantes gallardetes, los animales lujosamente enjaezados, las mujeres vestidas de gala. La pasión de Enrique por el esplendor visual le resultaba infantil a Diana, pero supo explotarlo al máximo.

Lo más astuto de su proceder fue su identificación con la diosa Diana. En ese aspecto, llevó el juego más allá de la imaginería física, hacia el ámbito de la simbologiá psíqúica. Era todo un desafio transformar a la amante de un rey en un emblema de poder y pureza, pero ella lo logró. Sin la resonancia de la diosa, Diana era sólo una cortesana envejecida. Al apoyarse en la imaginería y el simbolismo de Diana se convirtió en una especie de fuerza mítica, destinada a la grandeza.

Usted también puede usar las imágenes de esa manera, entretejiendo las claves visuales en una *gestalt* abarcadora, tal como lo hizo Diana con sus colores y su insignia. Establezca una marca registrada que lo diferencie de los demás. Luego lleve el juego aún más lejos: encuentre una imagen o un símbolo del pasado que pueda relacionarse perfectamente con su realidad, y póngasela sobre los hombros como una capa. Con ello dará grandeza a su imagen.

Había un hombre, llamado Sakamotoya Hechigwan, que vivía en los altos de Kyoto... Cuando [el emperador] Hideyoshi realizó su gran reunión de Cha-no-yu [ceremonia del té] en Kitano, en el décimo mes de 1588, Hechigwan levantó una gran sombrilla de nueve pies de diámetro, montada sobre un palo de nueve pies de alto. Había rodeado la circunferencia de la sombrilla con un cerco de cañas de dos pies, de modo tal que los rayos del Sol se reflejaban de él y difundían el color de la sombrilla en derredor. Este dispositivo complació tanto a Hideyoshi, que, en recompensa, perdonó los impuestos a Hechigwan.

CHA-NO-YU: THE JAPANESE TEA CEREMONY,
A. L. SADLER, 1962

Porque su luz ilumina los otrós astros que forman una corte a su alrededor; por la distribución justa y equitativa de sus rayos, que caen sobre todos por igual; por el bien que genera en todas partes, al producir vida, alegría y acción; por su constancia, que nunca varía, elijo al Sol como la más magnífica imagen para representar a un gran líder.

Luis xrv, el Rey Sol, 1638-1715

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Recurrir a las palabras para presentar su causa es una actitud arriesgada: las palabras son instrumentos peligrosos y a veces no dan en el blanco. Las palabras que usa la gente para persuadirnos nos invitan a traducirlas a nuestros propios términos; las reformamos y a menudo terminamos por interpretar lo opuesto de lo que nos han dicho. (Esto forma parte de nuestra perversa naturaleza.) También sucede que hay palabras que nos ofenden sólo porque generan en nosotros asociaciones que estaban muy lejos de la intención de quien las pronunció.

Lo visual, en cambio, tiende un puente sobre el laberinto de las palabras. Nos impresiona con un' poder emocional y una inmediatez que no dejan espacios para la reflexión o la duda. Al igual que la música, salta por encima de los pensamientos racionales y razonables. Imagínese al Doctor de la Luna intentando presentar verbalmente su práctica médica, tratando de convencer al escéptico hablándole de los poderes curativos de la Luna y de su especial conexión personal con un objeto distante en el espacio. Por fortuna para él, fue capaz de crear un convincente espectáculo que tornaba innecesarias las palabras. En el momento en que sus pacientes ingresaban en el recinto, la imagen de la Luna hablaba con elocuencia suficiente.

Comprenda que las palabras nos ponen a la defensiva. Si usted debe explicarse, su poder ya se halla cuestionado. La imagen, en cambio, se impone por sí misma, como algo dado. Desalienta las preguntas, genera asociaciones poderosas, resiste interpretaciones equívocas, comunica al instante y forja lazos que trascienden las diferencias sociales. Las palabras generan discusiones y divisiones. Las imágenes unen a la gente. Constituyen los instrumentos fundamentales del poder.

El símbolo tiene la misma fuerza, ya sea visual (la estatua de Diana) o una descripción verbal de algo visual (las palabras "El Rey Sol"). El objeto simbólico representa algo diferente, algo abstracto (como la imagen "Diana" simboliza castidad). El concepto abstracto —pureza, patriotismo, coraje, amor— está cargado de asociaciones emocionales y poderosas. El símbolo es como un icono de expresión, que contiene docenas de significados en una simple frase u objeto. El síníbolo del Rey Sol, tal como lo explica Luis xiv, puede leerse en distintos niveles, pero lo bueno es que sus asociaciones no requerían explicaciones; hablaban directamente a sus súbditos, lo diferenciaban de todos los demás reyes y conjuraban una majestad que iba más allá de las palabras. El símbolo contiene un poder increíble.

El primer paso para usar símbolos e imágenes consiste en comprender la predominancia de la vista sobre los demás sentidos. Se ha afirmado que, antes del Renacimiento, la vista y los demás sentidos funcionaban en un nivel de relativa igualdad. Pero a partir del Renacimiento la vista ha pasado a dominar por sobre los demás y es el sentido del que más dependemos y en el

que más confiamos. Como decía Gracián: "Por lo general, la verdad, se ve; muy rara vez se oye". Cuando el pintor renacentista Fra Filippo Lippi fue capturado y esclavizado por los moros, recuperó la libertad haciendo un boceto de su amo sobre una pared blanca, con un trozo de carbón. Cuando el amo vio el dibujo, de inmediato comprendió el poder de un hombre capaz de crear tales imágenes, y liberó a Fra Lippi. Esa única imagen fue mucho más potente que cualquier argumento verbal que pudiese haber presentado el artista.

Nunca descuide la forma en que dispone lo visual. Factores como el color, por ejemplo, tienen una enorme resonancia simbólica. Cuando el célebre estafador Yellow Kid Weil redactó una gacetilla en la cual ofrecía las falsas acciones que trataba de colocar, la llamó *"Red Leiter Newsletter"* (gacetilla de las letras rojas) y la hizo imprimir, a un costo considerable, en tinta roja. El color creaba una sensación de urgencia, poder y buena suerte. Weil comprendió que detalles como ése eran la clave para el engaño, tal como lo comprenden hoy los publicitarios y los especialistas en comercialización masiva. Si usted utiliza la palabra "oro" en el título de cualquier cosa que intenta vender, imprima el material promocional en dorado. Dado que la vista predomina, la gente reaccionará más al color que a la palabra.

Lo visual contiene una gran cuota de poder emocional. El emperador romano Constantino, durante la mayor parte de su vida, adoró al Sol como a un dios. Sin embargo, cierto día miró el Sol y vio sobre éste una cruz. Esa visión fue para él la prueba de la ascendencia de la nueva religión, y poco después se convirtió al cristianismo, junto con todo su imperio. Todas las prédicas proselitistas del mundo no habrían logrado ejercer ese poder sobre él. Encuentre y asóciese a imágenes y símbolos que comuniquen su mensaje en forma inmediata, y habrá adquirido enorme poder.

Lo más efectivo de todo es una nueva combinación: una fusión de imágenes y símbolos que nunca antes se hayan vinculado entre sí pero que, a través de su asociación, demuestren con claridad la nueva idea, mensaje o religión que usted quiera imponer. La creación de nuevas imágenes y símbolos a partir de los antiguos causa, de esta forma, un efecto poético: las asociaciones que realiza el espectador se desbocan y le dan una sensación de participación.

Las imágenes visuales suelen aparecer en forma de secuencia, y este orden crea un símbolo. La primera en aparecer, por ejemplo, simboliza poder; la imagen del centro pareciera tener una importancia central.

Sobre el final de la Segunda Guerra Mundial, el general Eisenwoher ordenó que las tropas estadounidenses encabezaran la marcha sobre París, después de la liberación de los nazis. El general francés Charles de Gaulle se dio cuenta, sin embargo, de que esa secuencia implicaría que ahora los estadounidenses co-

mandaban el destino de Francia. Mediante mucha manipulación, De Gaulle logró que fueran él y la Segunda División Blindada francesa quienes marcharan a la cabeza de las fuerzas liberadoras. La estrategia funcionó: después de aquella puesta en escena, los aliados comenzaron a tratarlo como al nuevo líder de la Francia independiente. De Gaulle sabía que un líder debe ponerse a la cabeza de sus tropas, en el sentido literal de la expresión. Esa asociación visual es crucial para la respuesta emocional que debe generarse.

Las cosas cambian en el juego de los símbolos: quizá ya no sea posible posar como "Rey Sol" o envolverse en el manto de Diana Cazadora. Sin embargo, usted puede asociarse en forma más indirecta con tales símbolos. Y, por supuesto, puede crear su propia mitología a partir de figuras de la historia más reciente, personas ya muertas pero que siguen provocando poderosas fuerzas de asociación en la gente. La idea es generarse un aura, una imagen que su apariencia común y normal, por sí sola, no puede crear. En sí misma, Diana de Poitiers no tenía poderes tan radiantes; era tan humana y común, como la mayoría. Pero el símbolo la elevó por encima de la multitud humana y la hizo parecer divina.

Utilizar símbolos también tiene un efecto más cortesano, dado que suelen ser menos agresivos que las palabras. El psicoterapeuta Milton H. Erickson siempre trataba de encontrar símbolos e imágenes que lograran la comunicación con los pacientes de una manera que no se conseguía mediante las palabras. Cuando trataba con pacientes muy perturbados, no los interrogaba en forma directa, sino que hablaba de algo irrelevante, como el cruce del desierto de Arizona, donde había ejercido su profesión en la década de los 50. Con esa descripción llegaría, poco a poco, al símbolo apropiado para lo que sospechaba era el problema del paciente. Si percibía, por ejemplo que el sujeto se sentía aislado, Erickson hablaba de un único tamarindo en medio del desierto, aislado y castigado por los vientos. El paciente hacía una relación emocional con el árbol como símbolo de soledad, y se abría a los sondeos del terapeuta.

Utilice el poder de los símbolos para convocar, animar y unir sus tropas o su equipo. Durante la rebelión de 1648 contra la Corona francesa, las fuerzas leales al rey insultaban a los rebeldes comparándolos con las hondas (en francés, *frondes)* que los niños usan para asustar a los muchachos más grandes. El cardenal de Retz decidió convertir ese término despectivo en el símbolo de los rebeldes: el levantamiento se conoció como la Fronde, y los rebeldes, como *frondeurs.* Comenzaron a usar en sus sombreros bandas qñe simbolizaban una honda, y la palabra pasó a ser su grito de batalla. Sin este símbolo, quizá la rebelión se hubiese apagado poco a poco. Procure siempre encontrar un símbolo para representar su causa, y cuanto más emocionales sean las asociaciones, tanto mejor.

La manera más eficaz de usar imágenes y símbolos consiste en reunirlos en un gran espectáculo que impresione a la gente y la distraiga de realidades desagradables. Es muy fácil de lograr: a la gente le encanta lo grandioso, lo espectacular, lo que se destaca en forma exagerada. Apele a esas emociones, y acudirán a sus espectáculos en multitudes. Lo visual es el camino más fácil y directo al corazón de los otros.

Imagen:
La cruz y el Sol. Crucifixión y refulgencia total. Con la una superpuesta al otro, una nueva realidad toma forma y un nuevo poder asciende. El símbolo no requiere explicación.

Autoridad: A la gente siempre le impresiona la apariencia superficial de las cosas... El [príncipe] debiera, en épocas adecuadas del año, mantener a su pueblo ocupado y entretenido con festividades y espectáculos. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

No se puede lograr el poder si se ignoran las imágenes y los símbolos. No hay invalidación posible para esta ley.

LEY N°

38

PIENSE COMO QUIERA, PERO COMPÓRTESE COMO LOS DEMÁS

CRITERIO

Si usted hace ostentación de ir contra la corriente, alardeando acerca de sus ideas poco convencionales y sus actitudes heterodoxas, la gente pensará que usted sólo desea llamar la atención y que desprecia a los demás. Encontrarán la forma de castigarlo por hacerlos sentir inferiores. Es mucho más seguro confundirse con la masa y adoptar un cierto aire "común". Limítese a compartir su originalidad con amigos tolerantes y con aquellas personas de las que está seguro que aprecian su forma de ser diferente y especial.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Alrededor del año 478 a.C., la ciudad de Esparta envió una expedición a Persia, al mando del joven noble espartano Pausanias. Las ciudades-estado de Grecia habían repelido recientemente una poderosa invasión de Persia, y ahora Pausanias, junto con los barcos aliados de Atenas, había ordenado castigar a los invasores y recuperar las islas y las ciudades costeras que los persas habían ocupado. Tanto los atenienses como los espartanos tenían gran respeto por Pausanias, quien había demostrado ser un temerario guerrero y poseer un gusto especial por lo dramático.

Con sorprendente rapidez Pausanias y sus tropas recuperaron Chipre; luego avanzaron hacia la zona de Asia Menor entonces llamada Helesponto, y capturaron Bizancio (la actual Estambul). Después de haberse adueñado de parte del imperio persa, Pausanias comenzó a mostrar comportamientos que iban más allá de su extravagancia y ostentación habituales. Apareció en público con pomada en el cabello, ataviado con sueltas túnicas persas y acompañado de una escolta de egipcios. Celebraba opulentos banquetes en los que se sentaba al estilo persa y exigía ser entretenido. Dejó de tratar a sus viejos amigos y entabló comunicación con el rey persa Jerjes. Todo su comportamiento correspondía más a un dictador persa que a un espartano.

Evidentemente, el poder y el éxito se le habían subido a la cabeza. Los integrantes de su ejército —tanto atenienses como espartanos— pensaron, en un primer momento, que aquello sería una manía pasajera: Pausianas siempre había sido un tanto exagerado. Pero cuando expresó su desdén por la vida simple de los griegos e insultó a los soldados griegos, sintieron que había ido demasiado lejos. Aunque no había evidencias concretas, se difundió el rumor de que se había pasado al otro bando y soñaba con convertirse en una especie de Jerjes griego. Para sofocar la posibilidad de un motín, los espartanos relevaron a Pausanias de su mando y le ordenaron regresar a Esparta.

Pausanias, sin embargo, siguió vistiéndose al estilo persa, aun en Esparta. Al cabo de algunos meses, alquiló por su cuenta un trirreme y regresó al Helesponto, tras anunciar a sus compatriotas que continuaría la lucha contra los persas. En realidad tenía planes muy diferentes: autodesignarse regente de toda Grecia, con la ayuda del propio Jerjes. Los espartanos lo declararon enemigo público y enviaron un barco para capturarlo. Pausanias se rindió, seguro de poder librarse de los cargos de alta traición. En el juicio salió a relucir que durante su función como comandante había insultado, una y otra vez, a sus compatriotas griegos, erigiendo, por ejemplo, monumentos en su propio nombre, en lugar de hacerlo en el nombre de las ciudades cuyas tropas habían luchado con él, como dictaba la costumbre. Sin embargo, Pausanias resultó tener razón: a pesar de las pruebas de sus numerosos contactos con el enemigo, los espartanos se negaron a encarcelar a un hombre de tan noble cuna y lo dejaron en libertad.

PIENSE CON LAS MINORÍAS Y HABLE CON LAS MAYORÍAS

Es fácil enfrentarse a situaciones peligrosas cuando se intenta nadar contra la corriente. Sólo un Sócrates podía intentarlo. El desacuerdo se considera ofensivo porque es una condena de los puntos de vista de los demás; la cantidad de descontentos crece, ya sea por alguna cosa que ha sido objeto de censura o por alguna persona que la ha elogiado. La verdad es para las minorías; los errores son tan frecuentes como vulgares. El hombre sabio no será reconocido por lo que dice en el mercado, porque allí no habla con su propia voz sino con la necedad universal, por mucho que se resistan sus pensamientos más íntimos. El hombre sabio evita que lo contradigan, con el mismo cuidado con que evita contradecir; la notoriedad de la censura se abstiene de acercarse a aquello presto a provocarla. El pensamiento es libre; no puede ni debe ser obligado. Retírese al santuario de su silencio, y si alguna vez se permite romperlo, hágalo ante unos pocos discretos.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

Creyéndose intocable, Pausanias contrató a un mensajero para que llevara una carta a Jeijes. El mensajero, sin embargo, la entregó a las autoridades espartanas. Estos hombres quisieron averiguar más sobre el asunto, de modo que pidieron al mensajero que concertara una cita con Pausanias en el templo, donde ellos pudiesen ocultarse y escuchar detrás de un tabique. Lo que oyeron decir a Pausanias los escandalizó tanto (nunca habían oído a ninguno de sus propios ciudadanos referirse con tanto desprecio del estilo de vida espartano), que ordenaron arrestar de inmediato a Pausanias.

Al regresar del templo a su casa y enterarse de lo sucedido. Pausanias corrió a ocultarse en otro templo, pero las autoridades lo siguieron y rodearon el lugar de centinelas. Pausanias se negó a entregarse. Como no querían sacarlo por la fuerza de aquel sitio sagrado, las autoridades lo mantuvieron encerrado allí hasta que murió de hambre.

Bene vixit, qui bene latuit: *"Vive bien quien bien se oculta"*

OVIDIO, APROX. 43 A.C-28 D.C.

Los hombres sabios [deberían ser] como un cofre de doble fondo en el cual, cuando otros lo abren y miran su interior, no se puede ver todo cuanto contiene.

SIR WALTER RALEIGH, 1554-1618

Interpretación

A primera vista parecería que Pausanias simplemente se enamoró de otra cultura, un fenómeno tan viejo como la humanidad. Nunca se había sentido cómodo con el ascetismo de los espartanos, de modo que quedó fascinado por el amor de los persas al lujo y los placeres sensuales. Se vistió con ropa persa y usó sus perfumes, lo cual le daba una sensación de liberación de la disciplina y la sencillez griegas.

Esto es lo que sucede cuando alguien, adopta una cultura distinta de aquella en la que fue criado. A menudo, sin embargo, sucede algo más: quienes hacen ostentación de su fascinación con una cultura diferente expresan, en cierta medida, menosprecio por la suya propia. Utilizan la apariencia externa de'lo exótico para diferenciarse del pueblo común que adhiere a las costumbres y leyes locales sin cuestionarlas, y también para expresar su sentido de superioridad. De lo contrario, actuarían con más dignidad y mostrarían respeto por quienes no comparten sus deseos. Esa necesidad de exhibir de modo tan ostentoso sus diferencias suele causar la antipatía de aquellas personas cuyas convicciones se ven desafiadas, quizá de manera indirecta y sutil pero aún así ofensiva.

Tucídides escribió acerca de Pausanias: "Con su desdén por las leyes y su imitación de modas extranjeras se tomó muy sospechoso de no estar dispuesto a adecuarse a las pautas normales". Todas las culturas tienen normas que reflejan siglos de convicciones e ideales compartidos. No espere poder burlarse de esas cosas impunemente. De alguna manera será castigado, aunque más no sea con la marginación y el aislamiento, lo que equivale a una posición de real impotencia.

Muchos de nosotros, al igual que Pausanias, escuchamos el canto de sirena de todo lo exótico y extranjero. Mida y modere sus deseos. Hacer ostentación de placer ante actitudes y

CUANDO CAMBIARON LAS AGUAS

En cierta oportunidad Khidr, el maestro de Moisés, habló a la humanidad para hacer una advertencia. En cierta fecha, dijo, todas las aguas del mundo que no habían sido guardadas en forma especial desaparecerían. Y serían reemplazadas por aguas diferentes, que harían enloquecer al hombre. Sólo un hombre escuchó el significado profundo de ese anuncio. Recogió agua, la llevó a un lugar seguro y la almacenó allí, a la espera que las aguas cambiaran. En la fecha señalada, los ríos y arroyos dejaron de correr, las fuentes se secaron y el hombre que había escuchado, al ver lo que había sucedido, fue a su refugio y bebió de su agua preservada. Cuando vio, desde su escondite, que las cascadas volvían a caer y los ríos a correr, ese hombre descendió

comportamientos extraños revelará una motivación diferente: el deseo de demostrar que usted es superior a sus pares.

OBSERVANCIA DE LA LEY

A fines del siglo xvi estalló en Italia una violenta reacción contra la Reforma protestante. La Contrarreforma, como se denominó ese movimiento, incluyó una versión propia de la Inquisición, con el fin de erradicar toda desviación de la Iglesia Católica. Una de sus víctimas fue el científico Galileo, pero un importante pensador de la época que sufrió aún peor persecución fue el monje dominicano y filósofo Tommaso Campanella.

Seguidor de la doctrina materialista del filósofo romano Epicuro, Campanella no creía en milagros ni en el cielo y el infierno. La Iglesia había promovido ese tipo de supersticiones, escribió Campanella, para controlar al común de la gente y mantenerla en un estado de temor. Tales ideas bordeaban el ateísmo, y Campanella las expresó con imprudencia. En 1593 la Inquisición lo encarceló a caúsa de sus convicciones heréticas. Seis años más tarde, como una especie de liberación parcial, lo confinaron a un monasterio de Nápoles.

En aquel tiempo el sur de Italia se hallaba dominado por España. Fue en Nápoles donde Campanella se involucró en una conspiración para combatir y expulsar al invasor. Planeaba establecer una república independiente, basada en sus propias ideas de una nueva Utopía. Los líderes de la inquisición italiana, con la colaboración de sus pares españoles, volvieron a encarcelarlo. Esta vez también lo torturaron, para descubrir la naturaleza verdadera de sus impías convicciones. Lo sometieron a la infame *yeglia,* una tortura en la cual se colgaba a la víctima sujeta por los brazos y en posición de cuclillas, a pocos centímetros de un asiento tachonado de púas. Tal posición era imposible de aguantar, de modo que la víctima terminaba por caer sobre las púas, que le desgarraban la carne al menor contacto.

Durante aquellos años, sin embargo, Campanella aprendió algo importante sobre el poder. Ante la perspectiva de que lo ejecutaran por hereje, cambió su estrategia: no renunciaría a sus convicciones, pero las disimularía.

Para salvar la vida, Campanella fingió haberse vuelto loco. Hizo creer a los inquisidores que sus convicciones provenían de una incontrolable enfermedad mental. Durante un tiempo las torturas continuaron, para comprobar si su insania era simulada, pero en 1603 la sentencia a muerte fue conmutada a cadena perpetua. Durante los primeros cuatro años, Campanella permaneció encadenado a una pared en un calabozo subterráneo. Aun así, seguía escribiendo, aunque ya no era tan imprudente como para expresar sus ideas directamente.

Uno de los libros de Campanella, *La monarquía hispánica,* promovía la idea de que España tenía la misión divina de

hacia los otros hijos de los hombres. Se encontró con que todos pensaban y hablaban de forma totalmente diferente; sin embargo, no recordaban nada de lo sucedido ni de la advertencia que les habían hecho. Cuando el hombre cuerdo trató de hablar con ellos, comprendió que lo creían loco; y le demostraron hostilidad o compasión, pero no lo comprendieron. Al principio no bebió de las nuevas aguas; regresaba a su escondite para beber de su propia reserva de agua, día a día. Sin embargo, un día tomó la decisión de-beber del agua nueva, porque ya no soportaba la soledad de vivir, comportarse y pensar de forma diferente de todos los demás. Bebió de las aguas nuevas y se volvió igual que los demás. Luego olvidó su reserva de agua especial, y los demás comenzaron a considerarlo un loco que por milagro había recobrado el juicio.

TALES OF THE DERVISHES,
IDRIES SHAH, 1967

Nunca combata la opinión de ningún hombre; porque aunque alcanzara la edad de Matusalén, nunca terminará de corregirle todas las cosas absurdas en que cree. También es bueno evitar corregir los errores que la gente comete en la conversación, por muy buenas que sean nuestras intenciones. Porque es fácil ofender a la gente, y difícil, si no imposible, reconciliarse. Si usted se siente irritado por los comentarios absurdos de dos personas cuya conversación ha oído por casualidad, debiera imaginar que fue un diálogo de dos tontos en una comedia. Probatum est. El hombre que llega al mundo con la idea de que instruirá a todos en temas de la más alta importancia podrá agradecer a su buena estrella si escapa con vida.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

expandir sus poderes alrededor del mundo; también ofrecía al rey de España consejos prácticos, al estilo maquiavélico, para lograr tal objetivo. A pesar de su propio interés por la filosofía de Maquiavelo, en general el libro presentaba ideas por completo opuestas a las que Campanella sostenía en su fuero íntimo. ***La monarquía hispánica*** era en realidad un fraude, un intento de demostrar su conversión al catolicismo ortodoxo de la forma más audaz posible. Y surtió el efecto deseado: en 1626, seis años después de la publicación de esa obra., el Papa liberó al fin a Campanella.

Tras recuperar la libertad, Campanella escribió *El ateísmo conquistado,* un libro que atacaba a los librepensadores, maquiavelistas, calvinistas y herejes de todo tipo. Está escrito en forma de debates, en los cuales los herejes expresan sus convicciones, refutadas por argumentos que defienden la superioridad del catolicismo. Resultaba obvio que Campanella había cambiado de ideas: su libro no dejaba lugar a dudas. Al menos, en apariencia.

Los argumentos puestos en boca de los herejes nunca antes habían sido expresados con tanta locuacidad. Al fingir que presentaba los puntos de vista heréticos sólo para rebatirlos, Campanella hizo un apasionado sumario de los argumentos contra el catolicismo. Cuando la otra parte —supuestamente la suya— contestaba defendiendo al catolicismo, recurría a aburridos clisés y explicaciones confusas. Breves y elocuentes, los argumentos de los heréticos parecían audaces y sinceros. Los extensos argumentos a favor del catolicismo eran tediosos y poco convincentes.

Los católicos que leían el libro lo encontraban perturbador y ambiguo, pero no podían afirmar que fuera herético ni que Campanella debiera volver a la cárcel. Al fin y al cabo, en su defensa del catolicismo recurría a argumentos que ellos mismos habían utilizado. En los años siguientes, *El ateísmo conquistado* se convirtió en una Biblia para los ateos, maquiavélicos y libertinos, que utilizaban, para defender sus peligrosas ideas, las palabras que Campanella les había puesto en la boca. Al mostrar una falsa fachada de conformidad, al tiempo que expresaba sus verdaderas convicciones de manera tal que sus simpatizantes pudieran comprenderlas, Campanella demostró que había aprendido la lección.

Interpretación

Frente a su espantosa persecución, Campanella ideó tres pasos estratégicos que le salvaron la vida, lo liberaron de la prisión y le permitieron seguir expresando sus convicciones. Simuló locura, es decir, el equivalente medieval de eludir la responsabilidad por las propias acciones (hoy en día echamos la culpa a nuestros padres). A continuación escribió un libro que expresaba exactamente lo opuesto de lo que él creía en realidad. Y por último —el acto

más brillante de todos— logró disimular sus ideas al tiempo que las promovía. Éste es un truco viejo pero poderoso: usted simula estar en desacuerdo con las ideas peligrosas, pero mientras expresa su desacuerdo presenta y expone esas ideas con toda claridad. De ese modo, parece aceptar la ideología predominante, pero quienes lo conocen comprenderán la ironía implícita. Usted está protegido.

En una sociedad es inevitable que ciertos valores y costumbres pierdan contacto con sus motivaciones originales y se tornen opresivos. Siempre habrá quienes se rebelen contra esa opresión y alimenten ideas que se anticipan a su tiempo. Sin embargo, tal como Campanella debió reconocer por la fuerza, no tiene sentido exhibir sus ideas peligrosas si éstas sólo le acarrean sufrimiento y persecución. El martirio no sirve para nada: es mucho mejor vivir en un mundo opresor, e incluso prosperar en él. Entre tanto, encuentre formas de expresar sus ideas con sutileza para quienes las entienden. Tirar margaritas a los chanchos sólo le causará problemas.

Durante mucho tiempo no dije lo que creía, ni creo lo que digo, y si alguna vez por casualidad digo la verdad, la oculto entre tantas mentiras que resulta difícil de hallar.

Nicolás Maquiavelo, en una carta a Francesco Guicciardini, 17 de mayo de 1521

EL CIUDADANO Y EL FORASTERO

"Mira a tu alrededor —dijo el ciudadano — Éste es el mercado más grande del mundo." "Oh, no, no lo es", contestó el forastero. "Bien, quizá no el más grande —dijo el ciudadano—, pero sí el mejor de todos." "Por cierto que usted se equivoca —replicó el forastero—. Yo le puedo asegurar..." Al anochecer le dieron sepultura al forastero.

FÁBULAS, ROBERT LOUIS STEVENSON, 1850-1894

Si Maquiavelo hubiese tenido a un príncipe por discípulo, lo primero que le habría recomendado habría sido escribir un libro contra el maquiavelismo.

VOLTAIRE, 1694-1778

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Todos mentimos *y* ocultamos nuestros verdaderos sentimientos, ya que la libertad de expresión absoluta es algo socialmente imposible. Desde muy pequeños aprendemos a disimular nuestros pensamientos, a decir a los sensibles y los inseguros lo que sabemos quieren oír, cuidadosos de no ofenderlos. Para la mayoría esto es natural: hay ideas y valores que la mayoría de la gente acepta y que no tiene sentido discutir. Creemos lo que queremos creer, pero hacia afuera llevamos puesta una máscara.

Hay individuos, sin embargo, que interpretan estas limitaciones como una intolerable restricción a su libertad y por lo tanto sienten la necesidad de demostrar la superioridad de sus valores y convicciones. Sin embargo, a la larga sus argumentos suelen ofender a más personas de las que convencen. El motivo por el cual los argumentos no funcionan es que la mayoría de la gente se aferra a sus ideas y valores sin pensar mucho en ellos. En sus convicciones hay un fuerte contenido emocional: No quieren reelaborar sus hábitos de pensamiento, y cuando usted los desafía —ya sea de manera directa, a través de sus argumentos, o indirecta, a través de su comportamiento— adoptan una actitud hostil.

Las personas sabias y sagaces aprenden pronto que pueden mostrar un comportamiento convencional y expresar ideas con-

vencionales sin tener que creer en ellos. El poder que obtienen al combinar ambas posiciones es el de de gozar de la libertad de pensar lo que quieran, y expresárselo a quienes quieran sin sufrir aislamiento ni ostracismo. Una vez establecida una posición de poder, pueden tratar de convencer a un círculo más amplio, quizás actuando de manera indirecta, mediante las estrategias de ironía e insinuación puestas en práctica por Campanella.

A fines del siglo xiv los españoles iniciaron una persecución masiva de los judíos; asesinaron a miles y expulsaron del país a muchos otros. Los que permanecieron en España fueron obligados a convertirse al cristianismo. Sin embargo, durante los trescientos años siguientes los españoles observaron un extraño fenómeno que los inquietó en grado sumo: muchos de los conversos vivían por fuera, como católicos, pero de algún modo conservaban su fe judía y practicaban su religión en privado. Muchos de estos judíos, llamados "Marranos", ocupaban altos cargos en el gobierno, se casaban con miembros de la nobleza y se mostraban como perfectos y piadosos cristianos; sólo muchos años después se descubrió que eran judíos practicantes. (La Inquisición española tenía la misión específica de indentificarlos.) A través de los años dominaron el arte del disimulo; exhibían crucifijos en sus casas, daban generosas donaciones a la Iglesia y hasta hacían ocasionales observaciones antisemitas... todo esto mientras, por dentro conservaban su libertad de culto.

Los "Marranos" sabían que en la sociedad lo que importa son las apariencias. La estrategia es muy simple: como hizo Campanella al escribir *El ateísmo conquistado,* adécuese de manera ostentosa a su entorno; llegue, al extremo de ser el más celoso abogado de la ortodoxia predominante. Si usted conserva las apariencias convencionales en público, pocos sospecharán que usted piensa de manera diferente en privado.

No tenga la ingenuidad de creer que en nuestros tiempos las viejas ortodoxias han desaparecido. Jonas Salk, por ejemplo, creía que la ciencia había superado la política y el protocolo. De modo que, en su búsqueda de una vacuna contra la poliomielitis, violó todas las reglas al anunciar públicamente su descubrimiento antes de mostrarlo a la comunidad científica, atribuirse el mérito de la nueva vacuna sin reconocer a los científicos que habían preparado el camino para el descubrimiento, y convertirse así en una estrella. Quizás el público lo amara, pero los científicos lo evitaban. Su falta de respeto por la ortodoxia de su comunidad lo dejó aislado; pasó años tratando de cerrar la brecha y luchando por obtener financiación y cooperación.

Bertolt Brecht fue sometido a una moderna forma de Inquisición —el Comité de Actividades estadounidenses— y la encaró con considerable habilidad. Como había trabajado esporádicamente para la industria cinematográfica estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, en 1947 Brecht fue citado, ante el Comité, para responder preguntas en relación con sus

supuestas simpatías por el comunismo. Otros escritores citados atacaron a los miembros del Comité y se comportaron de la forma más beligerante posible, a fin de obtener la adhesión del público. Por su parte, Brecht, que en efecto había trabajado por la causa comunista, se manejó de forma totalmente opuesta: contestó las preguntas con ambigüedades de difícil interpretación. Tomó una actitud semejante a la de Campanella. Hasta se vistió de traje —algo nada frecuente en él— y fumó un cigarro durante el interrogatorio, sabiendo que un miembro clave del Comité tenía pasión por los cigarros. Al final logró seducir a los miembros del Comité, que lo dejaron en libertad.

Después de haber abandonado los Estados Unidos, Brecht se trasladó a Alemania Oriental, donde se encontró con otra variante de la Inquisición. Allí estaban en el poder los comunistas, que criticaban sus obras por decadentes y pesimistas. Brecht no discutió; introdujo pequeños cambios en los guiones de las obras que se encontraban en cartel, a fin de acallar a sus censores. No obstante, consiguió que, en la versión literaria, los textos se publicasen tal como él los había escrito. En ambos casos, su fachada conformista le dio la libertad de trabajar sin problemas, sin tener que cambiar su forma de pensar. Al final, logró transitar sano y salvo por tiempos peligrosos, en diferentes países, gracias a su fingido conformismo, con lo cual demostró que era más poderoso que las fuerzas de la represión.

El hombre que maneja bien el poder no sólo evita ofender al prójimo como Pausanias y Salk, sino que aprende a interpretar el papel del sagaz zorro y simular un cierto toque "común". Ésta es la maniobra a la que han recurrido estafadores y políticos de todos los tiempos. Líderes como Julio César y Franldin **D.** Roosevelt superaron su natural posición aristocrática para cultivar cierta familiaridad con el hombre común. Esa afinidad se expresaba a través de pequeños gestos, a menudo simbólicos, para demostrar a la gente que sus líderes compartían los valores populares, a pesar de su diferente posición social.

La extensión lógica de esta práctica es la tan valiosa habilidad de ser todo para todo el mundo. Cuando usted se integre en determinada sociedad, deje atrás sus propias ideas y valores y póngase la máscara más apropiada para el grupo en que se encuentra. Bismarck llevó adelante este juego durante años con gran éxito: había quienes intuían vagamente a qué estaba jugando, pero no veían su intenciones con claridad suficiente como para preocupar. Los demás se tragarán el anzuelo porque les halaga el pensar que usted comparte sus ideas. Si se maneja con cuidado, no lo tomarán por hipócrita, porque ¿cómo podrían acusarlo de hipócrita, si no saben con exactitud cuál es su posición? Tampoco lo verán como a una persona carente de valores. Por supuesto que usted tiene valores, los valores, que comparte con ellos, mientras se encuentre en su compañía.

Autoridad: No déis a los perros lo que es santo, ni echéis vuestras perlas delante de los puercos, no sea que las pisoteen con sus patas y después, volviéndose, os despedacen. (Mateo 7:6)

Imagen: **La oveja negra.** **El rebaño evita a la oveja negra, pues duda de su pertenencia al rebaño. Entonces la oveja negra trota detrás de todas o se aparta del rebaño, donde la arrinconan los lobos y pronto la devoran. Permanezca con el rebaño; el número garantiza seguridad. Guarde sus diferencias en su mente; no las lleve visibles en su vellón.**

INVALIDACIÓN

La única situación en que vale la pena destacarse es cuando usted ya se halla en una posición destacada: cuando haya logrado un sitial de poder inamovible y pueda exhibir su diferencia de los demás como signo de la distancia que los separa de usted. Como Presidente de los Estados Unidos, Lyndon Johnson solía celebrar reuniones mientras estaba sentado en el inodoro. Dado que nadie más que él podía o quería reclamar para sí semejante "privilegio", Johnson demostraba que no tenía necesidad de observar los protocolos y las cortesías de los demás. El emperador romano Calígula hacía algo similar: solía ponerse una bata femenina para recibir a visitantes encumbrados; hasta llegó al extremo de hacer elegir cónsul a su caballo. Pero esa actitud se volvió contra él, porque el pueblo odiaba a Calígula, y sus actitudes acabaron por provocar su derrocamiento. En verdad, incluso quienes alcanzan las alturas del poder harían mejor en simular al menos un cierto toque "común" pues en algún momento podrán llegar a necesitar del apoyo popular.

Por último, siempre hay un lugar para la persona que desafia con éxito las costumbres y se burla de los aspectos muertos u obsoletos de una cultura. Oscar Wilde, por ejemplo, logró considerable poder social con esa actitud: dejó en claro que desdeñaba la forma habitual de hacer las cosas, y cuando daba conferencias, su público no sólo esperaba que los insultara sino

que recibía los insultos con agrado. Sin embargo, observemos que su papel de excéntrico, terminó por destruirlo. Y aunque su destino hubiera sido mejor, recuerde que Wilde poseía un genio poco común. Sin ese don de divertir y encantar, sus agresivas críticas simplemente habrían ofendido a la gente.

LEY N°

39

REVUELVA LAS AGUAS PARA ASEGURARSE UNA BUENA PESCA

CRITERIO

La ira y las emociones son estratégicamente contraproducentes. Siempre deberá mantenerse sereno y objetivo; pero si puede enfurecer a sus enemigos mientras usted conserva la calma, obtendrá una ventaja decisiva. Desubique a sus enemigos: descubra la grieta a través de la cual pueda sacudirlos y manejarlos.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En enero de 1809, un agitado y ansioso Napoleón regresó a toda prisa a París desde el frente de la guerra con España. Sus espías y confidentes habían confirmado el rumor de que su canciller Talleyrand junto con Fouché, su ministro de policía, estaban conspirando contra él. En cuanto llegó a la capital, el consternado emperador convocó a todos sus ministros al palacio. Ya en la reunión, que se realizó inmediatamente después de su arribo, Napoleón comenzó a pasearse de un extremo al otro del recinto mientras despotricaba, sin hacer acusaciones directas, contra los conspiradores, los especuladores que hacían caer el mercado accionario, los legisladores que demoraban sus políticas... y sus propios ministros, que socavaban su poder.

Mientras Napoleón hablaba, Talleyrand permaneció apoyado contra la repisa de la chimenea, con expresión de total indiferencia. Enfrentando directamente a Talleyrand, Napoleón anunció: "Para esos ministros, la traición ha comenzado en el momento en que se han permitido dudar". El emperador esperaba que, al pronunciar la palabra "traición", el ministro hiciera alguna manifestación de temor. Pero Talleyrand se limitó a sonreír, tranquilo y un poco aburrido.

Ver a un subordinado que permanecía aparentemente sereno ante cargos que podían llevarlo a la horca terminó de enojar a Napoleón. Había ministros que querían verlo muerto, dijo al tiempo que daba un paso más hacia hacia Talleyrand, quien le devolvió la mirada sin dejarse perturbar. Por fin, Napoleón explotó: "Usted es un cobarde —le gritó a Talleyrand—. Un hombre sin credo ni fe. Para usted, nada es sagrado. De ser necesario, vendería a su propio padre. Lo he cubierto de riquezas y honores, y sin embargo, no hay nada que usted no haría para dañarme". Los demás ministros se miraron entre sí, consternados e incrédulos: nunca habían visto tan desencajado al temerario general, conquistador de la mayor parte de Europa.

"Lo que usted merece es que lo quiebren como si fuese vidrio —continuó Napoleón, golpeando con el pie contra el piso—. Y yo tengo el poder de hacerlo, pero lo desprecio demasiado como para tomarme esa molestia. ¿Por qué no lo hago colgar de las puertas de las Tullerías? Pero aún hay tiempo para eso." Casi sin aliento, con el rostro congestionado y los ojos desorbitados, Napoleón prosiguió, gritando: "Usted, dicho sea de paso, no es más que un pedazo de mierda con medias de seda... ¿Y su esposa? Usted nunca me dijo que San Carlos era el amante de su esposa...". "Por cierto, señor, no se me ocurrió que esa información tuviera alguna relación con la gloria de Su Majestad o la mía propia", respondió Talleyrand con gran calma. Tras proferir algunos insultos más, Napoleón se retiró. Talleyrand cruzó con lentitud el recinto, con su característica cojera. Mientras un asistente lo ayudaba a ponerse el abrigo, se volvió hacia los demás ministros (que temían no volver a verlo nunca) y

ITAKURA SHIGEMUNE MUELE SU PROPIO TÉ

El Shoshidai de Kyoto, Itakura Suwo-no-kami Shigemune, era muy afecto al Cha-no-yu (la ceremonia del té) y solía moler su propio té mientras ocupaba su asiento en la corte, como juez. Y la razón de ello era la siguiente: Una vez le pidió a un amigo, Eiki, que era su compañero de Cha-no-yu y comerciante en tés, que le dijera, con toda franqueza, cuál era la opinión pública sobre él. "Bien —respondió .Eiki- dicen que tú te irritas con quienes no presentan sus declaraciones con claridad, y los reprendes; por lo tanto, la gente teme presentarte sus demandas, y cuando lo hace, la verdad nunca sale a relucir." "Te agradezco que me lo hayas dicho —replicó Shigemune—, porque, ahora que lo pienso, me doy cuenta de que he caído en el hábito de hablar en forma abrupta y cortante con la gente, y sin duda la gente humilde y quienes carecen de gran habilidad verbal no logran presentar sus casos bajo la mejor de las luces. Cuidaré de que esto no se repita en el futuro." A partir de ese día, Shigemune pidió que colocaran un molinillo de té delante de él, en su sitio en la corte, y un shoji *cubierto de papel para recibir el té y, sentado detrás de esos elementos, Shigemune*

dijo: "Qué pena, caballeros, que un hombre tan grande tenga tan malos modales".

A pesar de su ira, Napoleón no hizo arrestar a su ministro de Relaciones Exteriores. Simplemente lo relevó de su cargo y lo desterró de la corte, creyendo que la humillación sería el peor de los castigos. No se percató de que la noticia de su estallido de ira había corrido como un reguero de pólvora; todos comentaban cómo el emperador había perdido por completo el control, y cómo Talleyrand lo había humillado al mantener la compostura y la dignidad. Se había dado vuelta una página de la historia: Por primera vez la gente había visto al gran emperador perder la calma. Se difundió la sensación de que el poder de Napoleón estaba declinando. Como dijo Talleyrand después del incidente: "Éste es el principio del fin".

molía el té, y mantenía la mente serena mientras escuchaba los casos que le presentaban. Y podía notar con facilidad cuándo estaba conservando la compostura y cuándo la perdía, con sólo mirar el té, que aparecía molido en forma despareja y sin la consistencia adecuada cuando él se alteraba. Y de esa forma logró impartir una justicia imparcial y la gente salía satisfecha de su tribunal.

CHA-NO-YU: THE JAPANESE TEA CEREMONY, A. L. SADLER, 1962

Interpretación

Ése fue, en efecto, el principio del fin. Si bien todavía transcurrirían seis años hasta su caída en Waterloo, Napoleón ya había iniciado su descenso hacia la derrota, que tuvo lugar en 1812 con su desastrosa campaña rusa. Talleyrand fue el primero en ver las señales de esa decadencia, sobre todo en la guerra insensata contra España. En algún momento de 1808, el ministro decidió que, para que la paz regresara a Europa, Napoleón debía desaparecer de la escena. Y por eso conspiró con Fouché.

Es posible que aquella conspiración no haya sido otra cosa que una treta, una forma de enfurecer a Napoleón. Porque resulta muy difícil de creer que dos de los hombres más prácticos de la historia hicieran las cosas a medias en una conspiración. Es probable que sólo hayan querido enturbiar las aguas, para incitar a Napoleón a cometer un error. Lo que lograron fue ese espantoso berrinche que descubrió ante todos una pérdida total de control. El estallido de furia, que pronto se hizo famoso, surtió un efecto profundamente negativo sobre la imagen pública de Napoleón.

Éste es el problema que provocan las reacciones furiosas. Al principio se podrá generar miedo y terror, pero sólo en algunas personas; y, a medida que pasan los días y el ambiente se despeja, aparecen otras reacciones: vergüenza e incomodidad ante el descontrol de quien demostró de tal forma su furia, y resentimiento por las expresiones vertidas. Al perder los estribos, usted siempre hace acusaciones injustas y exageradas. Algunas actitudes de descontrol de este tipo bastan para que la gente empiece a contar los días hasta que usted desaparezca.

Dentro de lo posible, no se debiera sentir animosidad contra nadie... Hablar a una persona en tono irritado, demostrar odio a través de las palabras o la mirada, es un accionar innecesario: peligroso, tonto, ridículo y vulgar.

La ira o el odio nunca deberán demostrarse sino en lo que uno hace, y los sentimientos serán tanto más eficaces si se traducen en acción, ya que con ello se evita exhibirlos en cualquier otra forma. Sólo los animales de sangre fría tienen mordeduras ponzoñosas.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

Frente a la conspiración contra él, una conspiración entre sus dos ministros más importantes, Napoleón, sin duda, tenía todo el derecho a sentirse furioso. Pero al responder con tanta violencia y además en público, sólo demostró su frustración. Mostrar la propia frustración equivale a mostrar que se ha perdido el poder para manejar las situaciones e influir en el desarrollo de los acontecimientos. Es el acto impotente del niño que recurre al

berrinche histérico para imponer su voluntad. Los poderosos nunca revelan ese tipo de debilidad.

Napoleón tenía varias alternativas en cuanto a su forma de actuar en aquella situación. Podría haber considerado que esos dos hombres, eminentemente sensatos, quizá tenían motivos para volverse contra él, y podría haberlos escuchado y aprendido de ellos. Podría haber intentando recuperarlos para su causa. Podría haberse librado de ellos y convertir el encarcelamiento o la muerte de ambos en una amenazadora manifestación de su poder. Nada de gritos, berrinches infantiles ni incómodas consecuencias, sino, simplemente, un sereno y definitivo corte de la relación.

Recuerde: los berrinches no intimidan ni inspiran lealtad. Sólo crean dudas e inseguridad con respecto al poder que usted posee. Al exponer sus puntos débiles, ese tipo de tempestuosos estallidos suelen presagiar una caída.

OBSERVANCIA DE LA LEY

A fines de la década de 1920, Halle Selassie casi había alcanzado su objetivo de asumir el control total de Etiopía, un país que él consideraba necesitado de un liderazgo fuerte y unificado. Como regente en nombre de la emperatriz Zauditu (hijastra de la fallecida reina), heredera del trono, Selassie había dedicado varios arios a debilitar el poder de los diversos caudillos etíopes. Ahora un solo obstáculo se interponía en su camino: la emperatriz y su esposo, Ras Gugsa. Selassie sabía que la pareja real lo odiaba y quería deshacerse de él, de modo que, a fin de coartarles toda posibilidad de conspirar contra él, nombró a Gugsa gobernador de la provincia norteña de Begemeder, con lo cual obligó a dejar la capital, donde vivía la emperatriz.

Durante varios años Gugsa desempeñó el papel de leal administrador. Sin embargo Selassie no se fiaba de él; sabía que Gugsa y la emperatriz tramaban vengarse. Al pasar el tiempo sin que Gugsa hiciese movimiento alguno, las posibilidades de una conspiración aumentaban. Selassie sabía qué era lo que debía hacer: tentar a Gugsa e incitarlo a entrar en acción antes de que estuviese preparado.

Durante varios años, una de las tribus del norte, la tribu de Azebu Galias, había permanecido en estado de rebelión contra el trono; robaba y saqueaba a las aldeas locales y se negaba a pagar los impuestos. Selassie no hizo nada para detenerlos; por el contrario, permitió que se volvieran más fuertes. Por fin, en 1929, ordenó a Ras Gugsa que encabezara un ejército contra los jefes tribales rebeldes. Gugsa accedió, aunque por dentro estaba furioso: no guardaba resentimiento alguno contra los Azebu Galias, y la exigencia de combatirlos hería su orgullo. No podía desobedecer la orden, pero mientras equipaba las tropas para la campaña, hizo circular un rumor nefasto: que Selassie estaba en tratativas con el Papa y que planeaba convertir el país al

EL MONO Y LA AVISPA

Un mono, mientras comía una pera madura, fue molestado por una descarada avispa que, fuera como fuere, quería participar en el festín. Después de amenazar al mono con su furia si éste no cedía a sus exigencias, se sentó sobre la fruta; pero el mono la echó de un manotazo. La irritable avispa recurrió a la injuria y, tras utilizar el lenguaje más ofensivo e insultante —que el mono oyó con calma y sin inmutarse—, su ira creció tanto que perdió los estribos y, sin considerar las consecuencias, se lanzó volando contra el rostro del mono y le clavó el aguijón con tal fuerza que no pudo retirarlo y se vio obligada a salir de un tirón y dejarlo en la herida, con lo cual se condenó a una muerte lenta, acompañada de un dolor mucho mayor que el que ella había causado.

FÁBULAS,
JONATHAN BIRCH,
1783-1847

catolicismo y transformarlo en una colonia de Italia. El ejército de Gugsa fue creciendo y algunas de las tribus, de las que provenían sus soldados, aceptaron en secreto luchar contra Selassie. En marzo de 1930, una fuerza de 35.000 hombres comenzó a marchar, no sobre los Azebyu Galias, sino con rumbo al sur, hacia la capital, Addis Abeba. Confiado y seguro con sus fuerzas armadas cada vez mayores, Gugsa encabezó abiertamente una guerra santa para derrocar a Selassie y volver a poner el país en manos de verdaderos cristianos.

Gugsa no supo ver la trampa que se le había tendido. Antes de que Selassie le hubiese ordenado combátir a los Azebu Galias, se había asegurado el apoyo de la Iglesia etíope. Y antes de que estallara la revuelta, había sobornado a varios de los aliados clave de Gugsa para que no participaran en la batalla. Mientras el ejército rebelde marchaba hacia el sur, varios aviones sobrevolaron las columnas y dejaron caer panfletos en los que se anunciaba que la máxima Iglesia oficial había reconocido a Selassie como el verdadero líder cristiano de Etiopía y excomulgado a Gugsa por fomentar una guerra civil. Esos panfletos mitigaron las exaltadas emociones que inspiraban la cruzada sagrada. Cuando llegó el momento del enfrentamiento y no aparecieron los aliados que habían prometido apoyar a Gugsa, los soldados comenzaron a huir o a desertar al bando contrario.

Cuando al final estalló la lucha, el ejército rebelde sucumbió con rapidez. Ras Gugsa se negó a rendirse y murió en combate. La emperatriz, desolada por la muerte de su esposo, falleció algunos días más tarde. El 30 de abril, Selassie emitió una proclama formal, para anunciar su nuevo título: Emperador de Etiopía.

EL SUMO SACERDOTE DEL POZO

Kin'yo, un funcionario de segundo rango, tenla un hermano, el sumo sacerdote Ryogaku, un hombre de pésimo carácter y genio violento. Cerca de su monasterio crecía un gran almez, por lo cual la gente lo apodó el Sumo Sacerdote del Almez. "Ese apodo es atroz", dijo el sumo sacerdote, y cortó el árbol. Como en el suelo quedó el tocón, la gente comenzó a llamarlo el Sumo Sacerdote del Tocón. Más furioso que nunca, Ryogaku hizo desenterrar el tocón y sacarlo de all4 con lo que quedó un profundo pozo. Ahora la gente lo llamaba el Sumo Sacerdote del Pozo.

ESSAYS IN IDLENESS, KENKÓ, JAPÓN, SIGLO XIV

Interpretación

Haile Selassie siempre veía los posibles hechos por anticipado. Sabía que, si dejaba que Ras Gugsa decidiera el momento y el lugar de la revuelta, el peligro seria mucho mayor que si lo obligaba a actuar según los términos impuestos por el propio Selassie. Así que manejó las circunstancias de modo tal que Gugsa fuera llevado a rebelarse, al sentirse ofendido en su orgullo cuando el hombre al que tanto odiaba le ordenó luchar contra quienes no tenían conflicto alguno con él. Al planificar todo por adelantado, Selassie se aseguró de que la rebelión de Gugsa se frustrara y él pudiera utilizarla para deshacerse de sus últimos dos enemigos.

Ésta es la esencia de la ley: cuando las aguas están calmas, los adversarios tienen tiempo y espacio para tramar acciones que ellos iniciarán y controlarán. Así que revuelva las aguas, obligue al pez salir a la superficie y fuerce a actuar a sus adversarios antes de que estén preparados; róbeles la iniciativa. La mejor forma de hacerlo, consiste en manipular las emociones incontrolables del enemigo: el orgullo, la vanidad, el amor o el odio. Una vez que

las aguas estén revueltas, el pequeño pez no puede sino tragar el anzuelo. Cuanto más furioso esté, tanto menos control tendrá, y terminará atrapado en el remolino armado por usted y se ahogará.

Un soberano nunca lanza un ejército al ataque por ira;
un líder nunca debiera iniciar una guerra
a partir del odio.
Sun-tzu, siglo IV a. C.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En general, la persona furiosa termina pareciendo ridícula, porque su reacción suele resultar desproporcionada con respecto a lo que la provocó: ha tomado las cosas demasiado en serio y exagerado la dimensión del daño o el insulto del que ha sido víctima. Este tipo de individuo suele ser tan sensible que hasta causa risa la facilidad con que toman todo en forma personal. Más graciosa aún es su convicción de que los estallidos de furia son muestra de poder. En realidad, son todo lo contrario: la petulancia no es señal de poder sino de impotencia. Quizás al principio los demás se sienten sorprendidos por sus berrinches, pero al final perderán todo respeto por usted. Y también comprenderán que les resultará muy fácil socavar el poder de una persona tan poco capaz de controlarse.

Sin embargo, la solución no consiste en reprimir las reacciones furiosas o emotivas, porque la represión nos quita energías y nos impulsa a conductas extrañas. En cambio, debemos modificar nuestra perspectiva: comprender que en el ámbito social y en el juego del poder nada es personal.

Todos nos hallamos atrapados en una cadena de hechos originada en un momento muy anterior al presente. A menudo, nuestra ira, se arraiga en problemas de nuestra infancia, en los problemas de nuestros padres, que provienen, a su vez, de la infancia de ellos, y así sucesivamente. Nuestra ira también tiene raíces en las diversas interacciones con otras personas a lo largo de nuestra vida, en las desilusiones y amores frustrados que hemos sufrido. Con frecuencia un individuo aparecerá como el instigador de nuestra ira, pero se trata de algo mucho más complicado, que va mucho más allá de lo que el individuo nos dijo o hizo. Si una persona se enfurece con usted (y esa reacción parece por completo desproporcionada en relación con lo que usted le hizo), deberá recordar que esa ira no va sólo dirigida a usted... No sea tan vanidoso. La causa es mucho más grande, se remonta en el tiempo, acumula docenas de heridas previas, y en realidad no vale la pena intentar comprenderla. En lugar de verlo como una cuestión personal, considere el estallido emocional como un movimiento de poder disimulado, un intento de controlar o castigar, disfrazado con el manto de la ofensa y la ira.

Este cambio de perspectiva le permitirá jugar el juego del poder con mayor claridad y energía. En lugar de reaccionar en forma desmedida y verse envuelto en las emociones de los demás, usted puede revertir esa pérdida de control del otro y usarla en beneficio propio: usted mantiene fría la cabeza, mientras que el otro la pierde.

Durante una importante batalla de la guerra de los Tres Reinos, que tuvo lugar en China en el siglo III d.C, los asesores del comandante Ts'ao Ts'ao descubrieron documentos que demostraban que ciertos generales del emperador habían conspirado contra el enemigo; por lo cual instaron al comandante a arrestarlos y hacerlos ejecutar. En lugar de eso, Ts'ao Ts'ao hizo quemar los documentos y dejó que el asunto cayera en el olvido. En ese momento crítico de la batalla, alterarse o reclamar justicia habría jugado en su contra: pues cualquier tipo de acción violenta originada en la ira hubiese llamado la atención sobre la deslealtad de aquellos generales y así habría dañado la moral de las tropas. La justicia podía esperar; el comandante ya se encargaría de ella a su debido tiempo. Ts'ao Ts'ao conservó la calma y tomó la decisión adecuada.

Compare esta actitud con la reacción de Napoleón frente a la supuesta traición de Talleyrand: en lugar de tomar la conspiración como algo personal, el emperador debió haber actuado como Ts'ao Ts'ao, evaluando con cuidado las consecuencias de cualquier acción que correspondiera. La respuesta más apropiada para alguien tan poderoso habría sido ignorar a Talleyrand, o volver a ganar al ministro para su causa, o bien castigarlo más adelante.

La ira no hace sino reducir las opciones, y el poderoso no puede prosperar sin opciones. Una vez que usted haya aprendido a no tomar las cosas en forma personal y a controlar sus reacciones emocionales, se habrá ubicado en una posición de enorme poder, que le permitirá jugar con las reacciones emocionales de los demás. Empuje a los inseguros a la acción impugnando su hombría y tentándolos con la perspectiva de una victoria fácil. Haga como hizo Houdini cuando lo desafió el menos famoso artista del "escape" Kleppini: muestre una aparente debilidad (Houdini permitió que Kleppini robara la clave de la combinación para abrir un par de esposas) para incitar a su adversario a actuar. Eso le permitirá derrotarlo con facilidad. También ante los arrogantes usted puede mostrarse más débil de lo que en realidad es, para tentarlos a actuar de manera precipitada.

Sun Pin, comandante de los ejércitos de Ch'i y leal discípulo de Sun-tzu, en cierta oportunidad encabezó sus tropas para enfrentar al ejército de Wei, cuyo número duplicaba al de Sun Pin. "Encendamos cientos de miles de fogatas cuando nuestro ejército entre en Wei, —sugirió Sun Pin—. Cincuenta mil al día siguiente, y sólo treinta mil el tercer día." Al tercer día, el general

que se hallaba al mando del ejército de Wei exclamó: "¡Ya sabía yo que los hombres de Ch'i eran cobardes! ¡Al cabo de sólo tres días, más de la mitad desertó!". Así que el general dejó atrás su pesada y lenta infantería y, decidido a aprovechar la oportunidad, atacó con celeridad el campamento de las tropas de Ch'i, con una fuerza poco armada. Las tropas de Sun Pin retrocedieron, con el fin de que el ejército de Wei los siguiera hasta un estrecho paso, donde lo atacaron de sorpresa y lo destruyeron. Muerto el general de Wei y diezmadas sus fuerzas, Sun Pin logró derrotar con facilidad al resto del ejército.

Por último, frente a un impetuoso y precipitado enemigo, no reaccionar resulta una reacción excelente. Siga la táctica de Talleyrand: Nada es tan irritante como un hombre que mantiene la calma mientras los demás la pierden. Cuando usted pueda obtener una ventaja desconcertando a su adversario, adopte una posición de aristocrática displicencia, sin burlarse ni mostrarse triunfante sino solo haciendo gala de suma indiferencia. Esto encenderá la mecha. Cuando su adversario se haya puesto en una situación embarazosa a raíz de sus arranques de ira, usted habrá ganado varias victorias, una de las cuales es que, frente a una actitud infantil, usted logró mantener su dignidad y compostura.

Imagen: El estanque de los peces. Las aguas son claras y calmas, y los peces están más cerca del fondo que de la superficie. Revuelva las aguas, y comenzarán a emerger. Revuélvalas un poco más, y se irritarán y morderán lo que tengan a su alcance, incluso un anzuelo con carnada.

Autoridad: Si su adversario es temperamental y precipitado, procure irritarlo. Si es arrogante, trate de fomentar su egocentrismo... Quien tiene la habilidad de hacer mover a su enemigo lo hace creando situaciones distintas, según cuáles lo inciten a la acción; tiente al enemigo con algo que éste no pueda resistir. Mantenga a su enemigo en movimiento, tentándolo con una carnada, y luego atáquelo con sus tropas de elite. (Sun-tzu, siglo w a.C.)

INVALIDACIÓN

Cuando juegue con las emociones de la gente, deberá tener mucho cuidado. Estudie al enemigo de antemano: hay algunos peces que más vale dejar en el fondo del estanque.

Los líderes de la ciudad de Tiro, capital de la antigua Fenicia, confiaban en poder resistir los ataques de Alejandro Magno, quien, si bien había conquistado Oriente, no había atacado esa ciudad, ubicada en un punto muy bien protegido, sobre la costa. Enviaron embajadores a Alejandro para advertirle que lo reconocerían como emperador, pero no permitirían que ni él ni sus fuerzas entraran en la ciudad de Tiro. Desde luego, esto enfureció a Alejandro, que de inmediato inició el sitio de la ciudad. Durante cuatro meses Tiro resistió, hasta que al fin Alejandro decidió que el esfuerzo no valía la pena y que trataría de negociar con los tirrenos. Sin embargo, éstos sintieron que, después de haber incitado a Alejandro Magno a la acción, habían ganado la partida, de modo que, confiados en que podrían resistir sus embates, se negaron a negociar y hasta mataron a los mensajeros.

Tal actitud enfureció a Alejandro. Ya no le importaba cuánto se prolongara el sitio ni cuántas tropas necesitara; tenía recursos suficientes y haría lo que fuera necesario. Preparó un ataque tan fuerte que logró capturar Tiro al cabo de pocos días, incendió la ciudad y vendió como esclavos a los habitantes.

Usted puede provocar a los poderosos y lograr que cedan y negocien, o que dividan sus fuerzas, como lo hizo Sun Pin, pero antes analice con quién está tratando. Busque la grieta en el poder del otro, localice el talón de Aquiles. Si no hay tal grieta —si la fuerza y el poderío del enemigo son monolíticos— usted no tendrá nada que ganar y todo que perder al provocarlo. Elija con cuidado a quién tentará con su carnada, y nunca provoque a los tiburones.

Por último, hay ocasiones en que un estallido de ira en el momento oportuno podrá favorecerlo, pero deberá tratarse de una ira prefabricada y estrictamente controlada. Eso le permitirá determinar con exactitud cómo y sobre quién caerá. Nunca provoque reacciones que a la larga puedan volverse contra usted. Y utilice esos estallidos con la menor frecuencia posible, para tornarlos más intimidatorios y significativos. Ya se trate de una reacción con cuidado fingida o espontánea, si sus explosiones temperamentales se producen con demasiada frecuencia perderán su poder.

LEY N"

40

MENOSPRECIE LO QUE ES GRATUITO

CRITERIO

Todo lo que es gratuito es peligroso, ya que por lo general implica alguna treta o un compromiso oculto. Las cosas que tienen valor valen la pena pagarse. De esta manera, no estará obligado a gratitud alguna, se verá libre de culpa y evitará fraudes y engaños. Lo más inteligente es, a menudo, pagar el precio total. Cuando hablamos de excelencia no hay gangas. Sea generoso con su dinero y hágalo circular, dado que la generosidad es señal e imán de poder.

EL TESORO ENTERRADO

En las ciudades hay muchas personas de mente débil que esperan descubrir algo debajo de la superficie de la tierra y ganar dinero con ello. En el Maghrib hay muchos "estudiantes" beréberes que son incapaces de ganarse la vida de manera normal. Se acercan a personas adineradas y les muestran papeles de bordes ajados, escritos en caracteres no arábigos, o en algo que, según afirman, es la traducción de un documento redactado por el dueño de unos tesoros enterrados; y aseguran que esos papeles contienen pistas del sitio donde se encuentran los tesoros. De esta manera tratan de ganarse la vida [persuadiendo a los ricos] de que los envíen a cavar y buscar el botín A veces alguno de esos buscadores de tesoros presenta información extraña o algún truco de magia llamativo con el cual engaña a la gente, haciéndole creer que todo lo demás que ha afirmado también es cierto, aunque en realidad no sabe nada de mágico ni de sus procedimientos... Las cosas que se han dicho sobre [las búsquedas de tesoros] no tienen fundamento científico ni se basan en información [concreta]. Debiera tomarse conciencia de que, aunque se han encontrado tesoros, esto sucede muy raras

En el ámbito del poder, todo debe ser juzgado por su costo, y todo tiene un precio. Con frecuencia, lo que se ofrece de forma gratuita o como una ganga implica un precio psicológico: complejos sentimientos de obligación, concesiones con respecto a calidad, la inseguridad que tales concesiones producen, y otras desventajas semejantes El poderoso pronto aprende a proteger sus recursos más valiosos: la independencia y el espacio para maniobrar con libertad. Al pagar el precio que corresponde, se mantiene libre de peligrosos enredos y preocupaciones.

Adoptar una actitud abierta y flexible con respecto al dinero enseña también el valor de la generosidad estratégica, una variante de la vieja artimaña de "dar cuando se está a punto de tomar". Al hacer el regalo apropiado, usted coloca al destinatario en una posición de obligación. La generosidad suaviza a la gente...y hace más fácil embaucarla. Al labrarse uno la reputación de generoso, usted ganará la admiración de la gente y al mismo tiempo la distraerá de los juegos de poder que usted practica. Al distribuir su riqueza en forma estratégica, fascinará a los cortesanos, creará placeres y conseguirá aliados valiosos.

Observe a los maestros del poder: los Césares, la reina Isabel, Miguel Ángel, los Médicis. Entre ellos no hay un solo avaro. Hasta los grandes estafadores gastaban con generosidad para armar sus fraudes. El "cocodrilo en el bolsillo" es algo muy poco atractivo; cuando seducía, Casanova no sólo daba todo de sí mismo sino también de su billetera. Los poderosos entienden que el dinero encierra una carga psicológica y que también es fuente de cortesía y sociabilidad; por eso convierten el aspecto humano del dinero en un arma de su arsenal.

Por cada individuo que es capaz de jugar generosamente con su dinero, hay miles encerrados en la autodestructiva negación a utilizar el dinero en forma creativa y estratégica. Esas personas constituyen el polo opuesto de los poderosos, y usted deberá aprender a identificarlas, ya sea para esquivar la naturaleza ponzoñosa que las caracteriza, o para beneficiarse con su inflexibilidad.

El pez codicioso. El pez codicioso deshumaniza el dinero. Frío e inescrupuloso, sólo ve las impersonales cifras de un balance comercial. Dado que sólo ven al prójimo como peón o como obstáculo para la obtención de riqueza, estos especímenes pisotean los sentimientos de los demás y alejan a quienes podrían ser valiosos aliados. Nadie quiere trabajar con un pez codicioso, por lo cual estos individuos suelen terminar aislados, víctimas de su propia ambición.

El pez codicioso es la presa preferida de los grandes estafadores: tentado por. la carnada del dinero fácil, se traga el anzuelo del fraude con línea y plomada. Es fácil de engañar, porque dedica tanto tiempo a las cifras (aunque no a la gente) que

termina ciego a toda psicología, incluso a la suya propia. Evite a estos sujetos antes de que lo exploten, o utilice la codicia que los caracteriza en beneficio de usted.

El demonio del regateo. El poderoso evalúa todo por sus costos, no sólo en términos de dinero sino de tiempo, dignidad y tranquilidad interior. Y esto es exactamente lo que el demonio del regateo es incapaz de hacer. Pierde valioso tiempo buscando gangas, se preocupa sin cesar por lo que podría haber conseguido en otra parte por un poco menos. Además, la ganga que adquiere es a menudo algo deslucido o de mala calidad, que a veces exige reparaciones costosas o deberá reemplazarse mucho antes que un producto de buena calidad. Los costos de esas búsquedas —no sólo en dinero (aunque el bajo precio de una ganga a menudo es engañoso), sino en tiempo y tranquilidad— desalientan al individuo normal a embarcarse en ellas, pero para el Demonio del Regateo la ganga es un fin en sí misma.

Estos individuos parecen dañarse sólo a sí mismos, pero sus actitudes son contagiosas: si usted no se defiende de ellos, le contagiarán esa sensación de inseguridad que implica pensar que debería haber buscado con más ahínco hasta conseguir un precio menor. No discuta con este tipo de persona ni intente cambiarla. Limítese a hacer un breve cálculo mental, sumando el costo, al menos en tiempo y paz interior de la búsqueda irracional de una ganga.

El sádico. El sádico financiero realiza arteros juegos de poder con el dinero para reafirmar su dominio sobre los demás. Por ejemplo, lo hará esperar para pagarle el dinero que le debe, con la excusa de que ha enviado el cheque por correo. O si lo contrata a usted para trabajar para él, se meterá en todos los aspectos de la tarea, hasta causarle una úlcera. El sádico parece pensar que el hecho de pagar por algo le otorga el derecho a torturar al vendedor. Estos individuos no comprenden el elemento cortesano del dinero. Si usted tiene la mala suerte de tratar con una persona le convendrá resignarse a sufrir una pérdida financiera, antes que enredarse en tan destructivos juegos de poder.

El dadivoso que no discrimina. La generosidad cumple una función muy definida en el ámbito del poder: atrae a la agente, la ablanda, la convierte en aliada. Pero es preciso utilizarla de manera estratégica, con un objetivo definido. El dadivoso que no discrimina, por el contrario, es generoso porque desea que todos lo quieran y lo admiren. La generosidad de estos individuos es tan indiscriminada, y va acompañada de tanta necesidad de reconocimiento, que dificilmente logre el efecto deseado: si dan de todo a todos, ¿por qué habría de sentirse especial el destinatario? Por muy atractivo que pueda parecer convertir en víctima al dadivoso que no discrimina, en cualquier tipo de relación con

veces y por casualidad, no mediante la búsqueda sistemática.. Los que se ilusionan o afligen por estas cosas deben pedir perdón a Dios por su incapacidad de ganarse la vida y por su pereza en este aspecto. No debieran ocuparse en absurdos e historias que no son ciertas.

THE MUQADDIMAH, IBN KHALDÚN,1332-1406

EL AVARO

Un avaro, para asegurar su propiedad, vendió todo lo que tenía y lo invirtió en un gran bloque de oro, que escondió en un pozo, en la tierra, que siempre iba a visitar e inspeccionar. Esto despertó la curiosidad de uno de sus obreros, que sospechando que allí había un tesoro escondido, aprovechó un descuido de su amo, fue hasta el lugar y robó el bloque de oro. Cuando el avaro regresó al pozo y lo encontró vacío, lloró y se arrancó los cabellos. Pero un vecino, que lo vio en tan extravagante duelo, tras enterarse de la causa le dijo: "No te preocupes más. Toma una piedra y colócala en el mismo lugar y haz de cuenta que es tu bloque de oro; pues, ya que no te proponías utilizarlo, tanto te servirá la piedra como el oro". El valor del dinero no está en su posesión, sino en su uso.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

este individuo usted sufrirá la tremenda carga de las insaciables necesidades emocionales del otro.

En Japón hay un dicho popular que reza: "Tada yori takai mono wa nai", *que significa: "Nada es más caro que algo que se da gratis".*

THE UNSPOKEN WAY, MICHIHIRO MATSUMOTO, 1988

TRANSGRESIONES DE LA LEY

Transgresión I

Después de que Francisco Pizarro conquistó Perú, en 1532, el oro del imperio de los incas comenzó a llegar a España y españoles de toda condición social se ilusionaron con la instantánea riqueza que podía obtenerse en el Nuevo Mundo. Pronto se difundió la leyenda de un cacique indígena del este de Perú que una vez por año celebraba un ritual durante el cual se cubría el cuerpo con polvo de oro y se zambullía en un lago. La transmisión oral de esta historia terminó por transformar al cacique, "el dorado", en un imperio denominado El Dorado, más rico aún que el incaico, cuyas calles estaban pavimentadas en oro, y los edificios, revestidos con el precioso metal. El relato hasta parecía plausible, ya que un cacique que podía darse el lujo de desperdiciar polvo de oro en un lago sin duda debía de gobernar un imperio de oro. Pronto hubo numerosos españoles que buscaban el famoso El Dorado en toda la parte septentrional de América del Sur.

DINERO

Yusuf 1bn Jafar el-Amudi solía tomar sumas de dinero, a veces muy grandes, de quienes iban a estudiar con él. Un distinguido legalista, al visitarlo en cierta oportunidad, le dijo: "Me siento encantado e impresionado por tus enseñanzas, y estoy seguro de que conduces a tus discípulos de manera correcta y adecuada. Pero tomar dinero por transmitir conocimiento no condice con la tradición. Además, el acto se presta a malas interpretaciones." El-Amudi contestó: "Nunca vendí ningún tipo de conocimiento. Sobre la tierra no hay dinero suficiente para pagarlo. En cuanto a las malas interpretaciones, abstenerse de cobrar dinero no las evitará, porque se encontrarán otros temas. Sepa usted que el hombre que toma dinero podrá codiciar el dinero, o podrá no codiciarlo. Pero un hombre que no cobra nada es el que se encuentra bajo la más grave sospecha de estar robando el alma a sus discípulos. La gente que dice 'no

En febrero de 1541, la mayor de estas expediciones, comandada por el hermano de Pizarro, Gonzalo, partió de Quito, Ecuador. Resplandecientes con sus armaduras y coloridas prendas de seda, 340 españoles se dirigieron hacia el este, más 4.000 indígenas para llevar las provisiones y hacer de guías, 4.000 cerdos, docenas de llamas y alrededor de 1.000 perros. Pero la expedición pronto fue sorprendida por lluvias torrenciales estropearon equipos y provisiones. Entretanto, Gonzalo Pizarro interrogaba a los indios que encontraba por el camino; a los que parecían retacear información, o afirmaban no saber nada del fabuloso reino, los torturaba y arrojaba a los perros. En muy poco tiempo se difundió por la región la noticia de la crueldad de los españoles, y los indígenas comprendieron que la única forma de evitar la ira de Gonzalo consistía en inventar historias sobre El Dorado y enviarlo lo más lejos posible. Así al seguir las pistas suministradas por los aborígenes, Gonzalo y sus hombres no hacían sino internarse cada vez más en lo profundo de la selva.

El ánimo de los exploradores fue decayendo. Los uniformes se hicieron jirones; las armaduras se oxidaron; los zapatos se destrozaron, lo cual obligó a los hombres a caminar descalzos. Los esclavos indígenas habían muerto o desertado. Los expedicionarios no sólo habían comido los cerdos, sino también los perros de caza y las llamas; vivían de raíces y frutos. Al comprender que no podían seguir avanzando en semejantes condiciones, Pizarro decidió arriesgarse a seguir por agua. Construyeron una barca con madera semiputrefacta, pero el viaje aguas abajo por el traicionero río Napo no resultó fácil. Tras

acampar a la orilla del río, Gonzalo envió exploradores para que trataran de localizar algún campamento indígena donde hubiera alimentos. Al cabo de una larga espera en vano, supo que los exploradores habían decidido desertar y seguir por su cuenta río abajo.

llovía sin cesar. Los hombres de Gonzalo se olvidaron de El Dorado; lo único que deseaban era regresar a Quito. Al fin, en agosto de 1542, algo más de cien hombres —de una expedición compuesta originalmente por varios miles— lograron encontrar el camino de regreso. Cuando llegaron a Quito parecían haber retomado del infierno: envueltos en harapos y pieles, los cuerpos cubiertos de llagas, y tan consumidos que resultaban irreconocibles. Durante más de un año y medio habían recorrido a pie un enorme círculo de tres mil quinientos kilómetros. Las cuantiosas sumas invertidas en la expedición no habían redituado nada: ni rastros de El Dorado ni la menor señal de oro.

Interpretación

Incluso después del desastre de Gonzalo Pizarro, los españoles siguieron enviando expedición tras expedición en búsqueda de El Dorado. Lo mismo que Pizarro, los conquistadores incendiaban y sacaban las aldeas, torturaban a los indígenas y soportaban penurias inimaginables, pero nunca llegaban al oro. El dinero que gastaron en esas expediciones es incalculable; aún así, y pese a lo infructuoso de la búsqueda, el magnetismo de la fantasía perduraba.

La búsqueda de El Dorado no sólo costó millones de vidas —tanto de indígenas como de españoles— sino que contribuyó a llevar a la ruina al imperio español. Se convirtió en la obsesión de España. El oro que llegaba al país —en cantidades considerables— se invertía en nuevas expediciones o en lujos, en lugar de destinarse a la agricultura u otras empresas productivas. Poblaciones enteras de España quedaron despobladas a causa del éxodo de los hombres en pos del oro. Las granjas sufrieron la ruina; el ejército español no encontraba reclutas que libraran guerras en Europa. Al final del siglo xvii, la población total del país se había reducido en más de la mitad; en Madrid la población había disminuido de 400.000 a 150.000 habitantes. Al obtener cada vez menos réditos durante tantos años, España cayó en una decadencia de la que nunca logró recuperarse.

El poder exige autodisciplina. La perspectiva de obtener riqueza, sobre todo si es inmediata y no cuesta esfuerzo alguno, hace estragos con las emociones. Quienes se enriquecen de golpe creen que siempre es posible obtener. El dinero fácil parece aguardar a la vuelta de la esquina.

Presa de esta ilusión, el codicioso descuida todo aquello de lo que en realidad depende el poder, como el autocontrol y la buena voluntad del prójimo. Comprenda que, con una sola excepción —la muerte—, ningún cambio de fortuna se produce de un momento a otro. La riqueza repentina rara vez perdura, porque no

cobro nada' puede, de pronto, estar robándole la voluntad a su víctima".

THE DERMIS PROBE, IDRIES SHAH, 1970

EL HOMBRE QUE AMABA EL DINERO MÁS QUE LA VIDA

En tiempos remotos había un anciano leñador que iba casi todos los días a la montaña, a cortar madera. Se decía que era un avaro que acumulaba dinero hasta que se transformaba en oro, y que le importaba más ese oro que cualquier otra cosa en el mundo. Cierto día, lo atacó un tigre y, por más que corrió, el hombre no logró escapar y el tigre se lo llevó en sus fauces. El hijo del leñador vio a su padre en peligro y corrió para salvarlo, si podía. Llevaba consigo un largo cuchillo y, como corría más velozmente que el tigre que cargaba con el hombre, el hijo lo alcanzó. El padre no estaba muy lastimado, dado que el tigre lo había aferrado por la ropa. Cuando el viejo leñador vio que su hijo estaba a punto de asestar una puñalada al animal, gritó, alarmado: "¡No estropees la piel del tigre! ¡No estropees la piel del tigre! Si consigues matarlo sin perforar la piel, podemos obtener por ella muchas monedas de plata. Mátalo, pero no le cortes el cuerpo"

se apoya en bases sólidas. Nunca permita que la codicia por el dinero lo tiente a abandonar la protectora y perdurable fortaleza del verdadero poder. Convierta el poder en su objetivo primordial, y el dinero vendrá por añadidura. Deje El Dorado para los incautos y los necios.

Mientras el hijo escuchaba las instrucciones de su padre, el tigre, dio un salto y se internó en el bosque, llevando al anciano hacia donde el hijo no podía alcanzarlo, y lo mató.

"FÁBULA CHINA", *VARIOUS FABLES FROM VARIOUS PLACES,* **DIANE DI PRIMA, ED., 1960**

Transgresión II

A principios del siglo xvm no había nadie más encumbrado en la sociedad inglesa que el duque y la duquesa de Marlborough. El duque que había dirigido exitosas campañas militares contra los franceses, era considerado el mejor general y estratega de Europa. Y su esposa, la duquesa, después de muchas manipulaciones, había logrado establecerse como la favorita de la reina Ana, quien ascendió al trono de Inglaterra en 1702. En 1704, la victoria del duque en la batalla de Blenheim lo convirtió en el hombre más aplaudido de Inglaterra; para honrarlo, la reina le obsequió un importante terreno en la ciudad de Woodstock y los fondos para construir allí un gran palacio. El duque dio a su futuro hogar el nombre de Palacio de Blenheim, y eligió como arquitecto al joven John Vanbrugh, una suerte de hombre renacentista que tanto escribía obras de teatro como diseñaba grandes edificios. En el verano de 1705 la construcción comenzó al fin con mucha fanfarria y grandes esperanzas.

Vanbrugh trasladaba a la arquitectura su vocación por lo teatral. El palacio sería un monumento al genio y el poder de Marlborough y habría de incluir lagos artificiales, enormes puentes, jardines elaborados y otros detalles fantásticos. Desde el primer momento, sin embargo, resultó imposible complacer a la duquesa; ella consideraba que Vanbrugh derrochaba el dinero al incluir un nuevo grupo de árboles en el diseño del parque, y quería que el palacio se terminara lo antes posible. La duquesa torturaba a Vanbrugh y a los obreros por cada mínimo detalle; encontraba elevados aun los gastos más pequeños y, aunque era el gobierno el que pagaba la construcción, contaba cada centavo. Sus rezongos —tanto acerca de Blenheim como de otros temas—, terminaron por contrariar a la reina Ana, que en 1711 la despidió de la corte y le ordenó desocupar los aposentos que le habían asignado en el palacio real. Cuando se marchó (furiosa por la pérdida de su posición así como de su salario real), sacó de sus habitaciones hasta el último de los elementos que contenían, incluidos los picaportes de bronce.

LA HISTORIA DE MOISÉS Y DEL FARAÓN

Está escrito en las historias de los profetas que Moisés fue enviado ante el faraón con muchos milagros, maravillas y honores. La ración diaria para la mesa del faraón eran 4.000 ovejas, 400 vacas, 200 camellos y la correspondiente cantidad de pollos, pescado, bebidas, carnes fritas, confituras y otras cosas. Todo el pueblo de Egipto y todo su ejército solían comer a su mesa todos los días. Durante 400 años el faraón habla proclamado su divinidad y nunca habla dejado de proveer esos alimentos. Cuando Moisés oró diciendo: "Oh, Señor, destruye al faraón", Dios respondió sus oraciones y le dijo: "Lo destruiré en el agua y daré todas sus riquezas y las de sus soldados a tu pueblo". Varios años transcurrieron después de esa promesa, y el faraón, condenado a la ruina, siguió viviendo en toda su

Durante los años siguientes, la construcción de Blenheim se interrumpió varias veces, pues resultabá cada vez más dificil obtener del gobierno los fondos necesarios. La duquesa, convencida de que Vanbrugh quería arruinarla, discutía por cada cargamento de piedras y cada barril de cal, contaba cada metro de varillas de hierro y cada centímetro de revestimiento, e insultaba a los obreros, contratistas y capataces. Marlborough, viejo y cansado, sólo deseaba poder pasar sus últimos años en el

palacio, pero el proyecto se estancaba en interminables discusiones y litigios, pues los obreros demandaban a la duquesa por el pago de sus salarios, y la duquesa demandaba al arquitecto. En medio de esas incesantes idas y venidas, el duque murió. No había podido pasar ni una sola noche en su amado Blenheim.

Después de su muerte se supo que los bienes de Marlborough ascendían a más de dos millones de libras, dinero más que suficiente para terminar la construcción del palacio. Aún así, la duquesa no quiso ceder: no pagó los honorarios de Vanbrugh ni los de los obreros, y por último despidió al arquitecto. El hombre que lo reemplazó terminó Blenheim en pocos años, siguiendo los diseños de Vanbrugh al pie de la letra. Vanbrugh murió en 1726, sin haber podido entrar nunca en la más grande de sus creaciones, pues la duquesa se lo había prohibido. Blenheim, cuyo diseño anticipó el movimiento romántico, dio origen a una nueva tendencia en la arquitectura, pero para su creador fue una pesadilla que duró veinte años.

Interpretación

Para la duquesa de Marlborough, el dinero era una forma de jugar los más sádicos juegos del poder. Interpretaba la pérdida de dinero como símbolo de pérdida de poder. Su problema con Vanbrugh calaba aún más hondo: él era un gran artista, y la duquesa envidiaba su poder creativo, que le permitía gozar de una fama que no estaba al alcance de ella. Y así decidió que, aunque no poseía los dones del arquitecto, tenía el dinero necesario para torturarlo e insultarlo por los detalles más insignificantes; en definitiva, decidió arruinarle la vida.

Este tipo de sadismo, sin embargo, impone un precio terrible. En este caso, hizo que una construcción que no debería haber llevado más de diez años insumiera veinte. Envenenó muchas relaciones, desterró de la corte a la duquesa, causó profundo pesar al duque (que sólo deseaba vivir plácidamente en Blenheim), generó interminables juicios y restó años a la vida de Vanbrugh. Además, la posteridad tuvo la última palabra: Vanbrugh es reconocido como un genio, mientras que la duquesa sólo era recordada por su barata mezquindad.

Los poderosos deben tener también grandeza de espíritu; no pueden revelar mezquindades. Y el dinero es la forma más visible en que se manifiestan tanto la grandeza como la mezquindad. Más vale, entonces, gastar con desprendimiento y crearse fama de persona generosa, pues ello terminará por redituar grandes dividendos. Nunca permita que los detalles financieros le impidan ver el panorama general de cómo lo perciben los demás. A la larga, la mezquindad le resultará cara. Y si quiere inmiscuirse en la obra de los creativos que trabajan para usted, por lo menos págueles bien. Es su dinero, y no su ostentación de poder, lo que logrará comprar la sumisión de los otros.

magnificencia. Moisés estaba impaciente por que Dios destruyera pronto al faraón, y no podía soportar más tiempo aquella espera. Así que ayunó durante cuarenta días y fue al monte Sinaí y en su comunión con Dios le dijo: "Oh, Señor, Tú me has prometido que destruirías al faraón, y sin embargo éste no ha dejado de lado ninguna de sus blasfemias y pretensiones. ¿Cuándo vas a destruirlo?". Desde La Verdad provino una voz que le dijo: "Oh, Moisés, tú quieres que Yo destruya al faraón lo más rápido posible, pero mil veces miles de Mis siervos Me piden que nunca lo haga, porque participan de su abundancia y disfrutan de tranquilidad bajo su reino. Por Mi poder te juro que, mientras provea abundante comida y comodidad para Mis criaturas, no lo destruiré". A lo cual Moisés dijo: "Entonces, ¿cuándo se cumplirá Tu promesa?". Dios contestó: "Mi promesa se cumplirá cuando él niegue sus provisiones a Mis criaturas. Si alguna vez comienza a reducir su abundancia, sabrás que su hora se acerca". Sucedió que un día el faraón dijo a Haman: "Moisés ha reunido a los Hijos de Israel a su alrededor y está causándonos tumulto. No sabemos qué hará con nosotros. Debemos mantener nuestras despensas llenas, no sea que nos

OBSERVANCIAS DE LA LEY

Observancia I

Pietro Aretino, hijo de un humilde zapatero, se había catapultado a la fama como autor de ingeniosas sátiras. Pero, como todo artista del Renacimiento, necesitaba encontrar un mecenas que le brindara un estilo de vida confortable sin interferir con su trabajo. En 1528 Aretino decidió intentar una nueva estrategia en el juego del mecenazgo. Abandonó Roma y se estableció en Venecia, donde pocos habían oído hablar de él. Disponía de una considerable cantidad de dinero que había logrado ahorrar, pero no mucho más. Sin embargo, al poco tiempo de haberse mudado abrió las puertas de su casa a ricos y pobres y los agasajó con banquetes y diversiones. Se hizo amigo de todos los gondoleros, a quienes daba espléndidas propinas. En las calles distribuía su dinero con generosidad entre mendigos, huérfanos y lavanderas. Entre la población pronto corrió la voz de que Aretino era más que un gran escritor: era un hombre de poder.

Los artistas y hombres de influencia pronto comenzaron a concurrir a la casa de Aretino. En pocos años se hizo famoso; ningún dignatario que visitara la ciudad se marchaba de Venecia sin visitarlo. Su generosidad le había costado la mayor parte de sus ahorros, pero le había comprado influencia y un buen nombre, piedra angular en el fundamento del poder. Dado que en la Italia del Renacimiento, como en todas partes, la capacidad de gastar con generosidad era privilegio de los ricos, la aristocracia pensó que Aretino debía de ser un hombre de influencia, pues gastaba su dinero como tal. Y como la influencia de un hombre de influencia bien vale ser comprada, Aretino pasó a ser destinatario de todo tipo de obsequios, incluyendo dinero. Duques y duquesas, acaudalados comerciantes y papas y príncipes competían por su favor y lo colmaban de variados presentes.

Desde luego, los hábitos dispendiosos de Aretino constituían una hábil estrategia, que surtió el efecto de un hechizo. Pero, para obtener un ingreso sustancioso y el lujo con que soñaba, necesitaba acceder a los generosos bolsillos de un gran mecenas. Después de haber analizado sus posibilidades, puso la mira en el adinerado marqués de Mantua y escribió un poema épico dedicado al noble. Era una práctica común entre los escritores de la época que procuraban un mecenas: a cambio de una dedicación obtenían un pequeño subsidio, suficiente como para escribir otro poema, y así sucesivamente, de modo que pasaban la vida en una especie de constante servidumbre. Pero Aretino quería poder, no un mísero sueldo. Dedicó el poema al marqués y se lo ofreció como un obsequio, con lo cual daba a entender que no era un escritor a sueldo en busca de un subsidio, sino un hombre de igual nivel que el marqués.

Los regalos de Aretino no cesaron. Como era amigo de dos de los más grandes artistas plásticos de Venecia, el escultor Jacopo

quedemos sin recursos en cualquier momento. De modo que reduciremos a la mitad nuestras raciones diarias y guardaremos el resto como reserva". El Faraón redujo 2.000 ovejas, 200 vacas y 100 camellos, y así cada dos o tres días redujo la ración. Moisés supo entonces que la promesa de La Verdad se acercaba a su cumplimiento, porque una economía excesiva es señal de decadencia y mal presagio. Los maestros de la tradición cuentan que el día en que el faraón se ahogó, sólo dos ovejas habían sido muertas en su cocina. Nada es mejor que la generosidad... Si un hombre es rico y desea, sin poseer un título real, actuar como un noble; si desea que los hombres se humillen ante él, lo reverencien y lo llamen Señor y Príncipe, dile que todos los días debe tender una mesa con vituallas. Todos los que han adquirido renombre en el mundo lo han ganado principalmente gracias a la hospitalidad, mientras que los mezquinos y avaros son despreciados en ambos mundos.

THE BOOK OF GOVERNMENT OR RULES FOR KINGS,
NIZAM AL-MULK, SIGLO XI.

Sansovino y el pintor Tiziano, convenció a ambos de participar en su plan. Aretino había estudiado al marqués antes de decidir abordarlo, y conocía sus gustos en detalle; no le fue difícil asesorar a Sansovino y a Tiziano sobre qué tema agrada la más al marqués de Mantua. Cuando le envió una escultura de Sansovino y un cuadro de Tiziano como un obsequio de parte de los tres, el noble no cabía en sí de alegría.

Durante los meses siguientes Aretino le hizo llegar otros obsequios: espadas, monturas, el vidrio que era la especialidad de Venecia, todas cosas que sabía que el marqués las apreciaría en grado sumo. Pronto él, Tiziano y Sansovino comenzaron a recibir, a su vez, obsequios del marqués. Pero la estrategia no se detuvo allí: cuando el yerno de un amigo fue encarcelado en Mantua, Aretino logró que el marqués ordenara liberarlo. El amigo de Aretino, un acaudalado comerciante, era un hombre de gran influencia en Venecia; al hacer uso de su excelente relación con el marqués, Aretino compró la gratitud del comerciante, que a su vez lo ayudaría en cuanto pudiese. El círculo de influencia iba creciendo. Una y otra vez, Aretino supo lucrar con el gran poder político del marqués, que también lo ayudó en sus numerosos romances cortesanos.

Sin embargo, con el paso de los años la relación se tomó tensa, pues Aretino comenzó a sentir que el marqués debería haber recompensado mejor su generosidad. Sin embargo, no se rebajó con ruegos ni quejas: ya que el intercambio de regalos entre los dos hombres los había.convertido en iguales, no resultaba adecuado sacar a relucir el tema del dinero. Simplemente se retiró del círculo del marqués y procuró otras presas adineradas; abordó primero al rey Francisco de Francia, luego a los Médicis, al duque de Urbino, al emperador Carlos v y otros. Al final, tener varios mecenas le evitó someterse a cualquiera de ellos, y su poder fue casi comparable al de un noble.

Interpretación

Aretino comprendió dos características fundamentales del dinero: primero, que para generar poder debe circular. El dinero no sirve para comprar objetos inanimados, sino poder sobre la gente. Al mantener el dinero en constante circulación, Aretino compró un creciente círculo de influencias que, al final, más que compensaron sus gastos.

Segundo, Aretino comprendió la cualidad clave de un obsequio. Hacer un regalo implica que usted y quien lo recibe son, por lo menos iguales, o que usted es superior al destinatario. Un regalo implica también obligación por parte del destinatario. Cuando sus amigos, por ejemplo, le ofrecen algo en forma gratuita, sin duda alguna esperan algo a cambio; para obtenerlo, hacen que usted se sienta en deuda. (Este mecanismo podrá ser consciente o no por parte de ellos, pero así es como funciona.)

Aretino evitó este tipo de limitación a su libertad. En lugar de actuar como un servidor que espera que los poderosos lo

EL MANTO COLOR FUEGO

Durante la campaña de Cambises en Egipto, una gran cantidad de griegos visitó aquel país por una razón u otra: algunos, como era de esperar, para comerciar; otros, para servir en el ejército; otros, sin duda, por simple curiosidad, para ver qué podían observar. Entre esos turistas se encontraba el hijo de Aeces, Siloson, el hermano exiliado de Polícrates de Samos. Mientras se hallaba en Egipto, Siloson tuvo una suerte extraordinaria: iba caminando por las calles de Menfis, vestido con un manto color fuego, cuando Darío, que en ese tiempo era miembro de la guardia de Cambises y aún no revestía ninguna importancia particular, lo vio y, atacado por un repentino deseo de poseer el manto, se acercó a Siloson y le ofreció comprarlo. Su ansiedad extrema por obtenerlo era tan obvia que Siloson, inspirado, le dijo: "No lo vendo por dinero alguno, pero si debes tenerlo, te lo regalo." Ante esto, Darío le agradeció calurosamente y tomó el manto. Siloson, en aquel momento, simplemente pensó que había perdido el manto por su tonta bondad. Luego se produjo la muerte de Cambises y la revuelta de los siete contra el Mago, y Darío ascendió al trono. Siloson se enteró entonces de que el

hombre a cuyo pedido por el manto color fuego él había accedido en Egipto ahora era rey de Persia. Corrió a Susa, se sentó en la entrada del palacio real y pidió que lo incluyeran en la lista oficial de los benefactores del rey. El centinela que se hallaba de guardia informó de su pretensión a Darío, quien preguntó sorprendido quién podría ser aquel hombre. "Sin duda —dijo—", dado que tan recientemente he ascendido al trono, no puede haber griego alguno a quien le deba algo por un servicio. Pocos son los que hay aquí, y por cierto no recuerdo deberle nada a un griego. Pero tráelo de todos modos, para que pueda saber qué significa su reclamo." Los guardias escoltaron a Siloson ante la presencia real, y cuando los intérpretes le preguntaron quién era y qué había hecho para justificar la afirmación de que era uno de los benefactores del rey, le recordó a Darío la historia del manto y dijo que él era el hombre que se lo había dado. "Señor —exclamó Darío— usted es el más generoso de los hombres; porque cuando yo era todavía una persona sin poder ni consecuencia, usted me hizo un obsequio, pequeño, sin duda, pero que en aquel momento mereció de mi parte, tanta gratitud como merecería el más espléndido de los obsequios hoy. A

mantengan, invirtió por completo esa dinámica: en lugar de quedar en deuda con los poderosos, hacía que los poderosos quedaran en deuda con él. Éste era el sentido de sus obsequios: construir una escalera que lo llevara hasta los más altos niveles sociales. Al final de su vida se había convertido en el escritor más famoso de Europa.

Comprenda que el dinero podrá determinar las relaciones de poder, pero dichas relaciones no necesariamente dependen de la cantidad de dinero que usted tenga. También dependen de cómo usted use el dinero. El poderoso da con generosidad y compra influencias antes que objetos. Si usted acepta la posición de inferior porque aún no tiene fortuna, corre el riesgo de permanecer en esa posición para siempre. Manéjese con la habilidad con que lo hizo Aretino con la aristocracia italiana: considérese un igual. Desempeñe el papel de gran señor, dé con generosidad, abra sus puertas, haga circular su dinero y cree una fachada de poder gracias a la alquimia que transforma el dinero en influencia.

Observancia II

Poco después de que el barón James Rothschild hiciera su fortuna en París, a principios de la década de 1820, se encontró frente a un dificil problema: ¿Cómo podía un judío alemán, es decir, un completo extraño para la sociedad francesa, ganarse el respeto de la xenófoba clase alta de Francia? Rothschild era un hombre que comprendía' las leyes del poder: sabía que su fortuna le compraría una posición, pero que si la sociedad lo segregaba no perdurarían ni su *status ni* su fortuna. De modo que analizó la sociedad de la época y procuró algo con lo que pudiera ganar el corazón de esa gente.

¿Caridad? Eso no importaba a los franceses. ¿Influencias políticas? Ya las tenía y, en todo caso, sólo lograban que se lo considerara más sospechoso. El único punto débil de esa sociedad era el aburrimiento; concluyó. Durante el período de la restauración de la monarquía, las clases altas francesas se aburrían. De modo que Rothschild comenzó a gastar enormes sumas de dinero para entretenerlas. Contrató a los mejores arquitectos de Francia para diseñar sus jardines y un gran salón de baile, y a Marie-Antoine Caréme, el *chef* más renombrado del país, para preparar las reuniones más lujosas que París hubiese visto nunca. Ningún francés podía resistirse a aquellas fiestas, aunque el anfitrión fuera un judío alemán. Las veladas semanales de Rothschild comenzaron a atraer cada vez mayor cantidad de invitados. A lo largo de los años siguientes, Rothschild obtuvo lo único que puede asegurarle el poder a un forastero: aceptación social.

Interpretación

La generosidad estratégica es siempre un gran arma para construir una buena base de apoyo, sobre todo para el forastero, el que "no pertenece". Pero el barón de Rothschild fue aún más

sagaz: sabía que lo que se interponía entre él y los franceses era su fortuna, que lo hacía parecer ofensivo e indigno de confianza. La mejor manera de superar esa barrera consistía en gastar grandes sumas, un gesto que demostraría que valoraba más la cultura y la sociedad francesas que su dinero. Lo que Rothschild hizo en Francia guarda semejanza con las famosas fiestas de invierno de los indígenas del noroeste estadounidense, llamadas *potlatch:* mediante la destrucción periódica de sus riquezas en una gigantesca orgía de festivales y fogatas, las tribus simbolizaban su poderío sobre otras. La base del poder de Rothschild no era su dinero, sino su capacidad de gastarlo, su confianza en algo superior que restituiría lo que el *potlatch* había destruido.

Además, las veladas del barón reflejaban su deseo de interactuar no sólo con el mundo de los negocios de Francia, sino también con la sociedad de ese país. Al gastar el dinero en aquellas elegantes veladas, quería demostrar que su poder iba más allá del dinero e ingresaba en el precioso ámbito de la cultura. Rothschild podrá haber ganado su aceptación social gastando dinero, pero la base de apoyo que obtuvo fue algo que el dinero solo no podía comprar. Para asegurar su fortuna, tenía que "derrocharla". Esto es, en síntesis, lo que significa la generosidad estratégica: la habilidad de ser flexible con la riqueza y ponerla a trabajar no para comprar objetos sino para ganar el corazón de la gente.

cambio le daré más plata y oro de lo que usted pueda contar, para que nunca lamente haber hecho una vez un favor a Darlo, el hijo de Histaspes." "Señor mto —respondió Siloson—, no me dé oro ni plata. Recupere para mí Samos, mi tierra natal, que ahora, desde que Oretes asesinó a mi hermano Pollcrates, se encuentra en manos de uno de nuestros siervos. Haga que Samos sea su obsequio para mt.. Pero no permita que hombre alguno de la isla sea muerto o esclavizado." Darlo accedió al pedido de Siloson y despachó una fuerza al mando de Otanes, uno de los siete, con órdenes de ejecutar todo cuanto Siloson le habla pedido.

LAS HISTORIAS,
HERODOTO,
SIGLO V A. C.

Olb ancia

Los Medid de la Florencia renacentista habían logrado un poder inmenso gracias a la fortuna acumulada mediante sus negocios bancarios. Pero en Florencia, una república centenaria, la idea de que el dinero confería poder iba contra los orgullosos valores democráticos de la ciudad. Cosme de Medici, el primer miembro de la familia en ganar gran fama, evitó el problema con la actitud de pasar inadvertido: nunca hacía ostentación de su riqueza. Pero cuando su nieto Lorenzo alcanzó la mayoría de edad, en 1470, la fortuna de la familia ya era demasiado grande, y su influencia demasiado notable, como para seguir disimulándola.

Lorenzo resolvió el problema a su manera, desarrollando una estategia de distracción que desde entonces ha sido utilizada con éxito por otras personas de fortuna: se convirtió en el más ilustre de los mecenas de las artes que la historia haya conocido jamás. No sólo gastó fortunas en cuadros, sino que creó las mejores escuelas de aprendizaje práctico para artistas jóvenes de toda Italia. Fue en una de esas escuelas donde el joven Miguel Ángel atrajo la atención de Lorenzo, que invitó al artista a ir a vivir en su casa. Lo mismo hizo con Leonardo da Vinci. Una vez que los hubo tomado bajo su ala protectora, Miguel Ángel y Leonardo pagaron su generosidad convirtiéndose en leales artistas de su corte.

Cada vez que Lorenzo se enfrentaba con un adversario, levantaba el escudo del mecenazgo. Cuando Pisa, el enemigo

El dinero nunca está tan bien gastado como cuando alguien nos ha estafado; porque de un solo golpe hemos comprado prudencia.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

tradicional de Florencia, amenazó con rebelarse contra ésta en 1472, Lorenzo aplacó a su pueblo donando dinero a la universidad, que había sido antaño el orgullo de los ciudadanos pero había perdido su lustre. Los habitantes de Pisa no tuvieron forma de defenderse contra tan insidiosa maniobra, que al mismo tiempo alimentaba sus ansias de cultura y disminuía su deseo de dar batalla.

Interpretación

Sin duda, Lorenzo amaba las artes, pero su mecenazgo de los artistas tenía también una función práctica, de la cual era muy consciente. En aquel tiempo, en Florencia el oficio de banquero era quizá la forma menos admirada de hacer dinero. Las artes eran el polo opuesto, teniendo una trascendencia casi religiosa. Al gastar dinero en arte, Lorenzo diluyó la opinión de la gente con respecto a la ofensiva fuente de su fortuna. No hay mejor aplicación de la generosidad estratégica que utilizarla para distraer la atención, desviándola de alguna realidad no grata al tiempo que uno se envuelve en el manto del arte o la religión.

PESCADO COMO REGALO

A Kung-yi Hsiu, primer ministro de Lu, le gustaba mucho el pescado. Por lo tanto, la gente de toda la comarca, llevaba pescados de regalo. Sin embargo, Kung-yi no quería aceptarlos. Al ver esto, su hermano menor lo censuró, diciéndole: "Tanto como te gusta el pescado, ¿por qué no aceptas el pescado que te regalan?". Kung-yi Hsiu le contestó: "Es sólo porque me gusta el pescado que no acepté el pescado que me regalaron. Si acepto el pescado, asumo un compromiso y quedo en deuda con ellos. Una vez que les deba un favor, alguna vez tendré que infringir la ley. Y si infrinjo la ley, seré destituido como primer ministro. Y una vez destituido de mi cargo, no podré proveerme de pescado. Si, por el contrario, no acepto el pescado de ellos y no me destituyen de mi cargo, siempre podré abastecerme del pescado que quiera".

HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III A.C.

Observancia IV

Luis xiv tenía un ojo de lince para el poder estratégico del dinero. Cuando él subió al trono, la poderosa nobleza acababa de demostrar que era una espina clavada en el flanco de la monarquía, pues era fuente de rebeliones en potencia. Por lo tanto, Luis xiv empobreció a los aristócratas, obligándolos a gastar sumas enormes para mantener su posición en la corte. Al hacer que dependieran de la generosidad real para poder subsistir, los tenía en sus manos.

A continuación, Luis doblegó a los nobles con su generosidad estratégica, que funcionaba de la siguiente manera: cada vez que reparaba en algún cortesano testarudo cuya influencia necesitaba ganar o cuyo espíritu de rebeldía debía aplastar, utilizaba sus vastas riquezas para abonar el suelo. En primer lugar, ignoraba a la víctima con lo que conseguía angustiarla. A continuación, el noble se encontraba con que habían asignado a su hijo un cargo bien pagado, o que se habían gastado generosos fondos en su región de origen, o que se le había obsequiado un cuadro que hacía tiempo codiciaba. Luis xiv comenzaba a mostrarse generoso en sus regalos para con él. Por último, semanas o meses más tarde, Luis le pedía el favor que desde el principio quería pedirle. Así, el hombre, que en algún momento había jurado hacer cualquier cosa por poner frenos al rey, se encontraba, de pronto con que había perdido las ganas de rebelarse. Un soborno directo habría causado el efecto contrario. Esta táctica era mucho más insidiosa. Frente a una tierra endurecida en la que nada podría crecer, Luis se dedicaba a ararla y abonarla antes de sembrar.

Interpretación

Luis my comprendió que hay un elemento emocional profundamente arraigado en nuestra actitud con 'el dinero, un

elemento que se remonta a la infancia. Cuando somos niños, todo tipo de sentimientos complejos en relación con nuestros padres giran en torno de los regalos. Recibir un regalo de ellos constituye una señal de amor y aprobación. Y ese elemento emocional nunca desaparece. Quienes reciben un regalo, ya se trate de dinero o de otra cosa, de pronto se vuelven tan vulnerables como lo eran de niños, sobre todo si el regalo proviene de alguien que ejerce algún tipo de autoridad. No pueden menos que abrirse a esa persona y su voluntad se torna receptiva y fértil.

Para que el éxito sea mayor, el regalo debe ser inesperado. Debe destacarse de algún modo, ya sea porque nunca antes se dio un regalo semejante, o porque lo procedió por una marcada frialdad por parte de quien lo hace. Cuanto mayor la cantidad de regalos que usted da a alguien en particular, más va perdiendo el filo su arma. Si el otro no empieza a dar los regalos por sentados, convirtiéndose en un monstruo ingrato, se ofenderá, por considerarlos gestos de caridad. El regalo único, repentino e inesperado no malcriará a sus hijos; los mantendrá sometidos.

Sólo tomé dinero de quienes tenían recursos y estaban dispuestos a acompañarme en fraudes mediante los cuales pensaban esquilmar a otros. Querían el dinero por amor al dinero mismo. Yo lo quería por los lujos y los placeres que me brindaba. Ellos rara vez se preocupaban por la naturaleza humana. Sabían poco de su prójimo, y les importaba aún menos. Si hubiesen estudiado con más interés la naturaleza humana, si hubiesen dedicado más tiempo a la compañía de sus congéneres y menos a la caza del omnipotente dólar, no habrían resultado tan fáciles de engañar.

"YELLOW KID" WEIL, 1875-1976

Observancia V

El anticuario Fushimiya, que vivió en la ciudad de Edo (el antiguo nombre de Tokio) en el siglo xvii, se detuvo cierto día en la casa de té de una aldea. Después de disfrutar de una taza de té, se quedó varios minutos observando con detenimiento la taza, por la que luego pagó para llevársela. Un artesano local, al observar lo que había hecho Fushimiya, esperó a que éste saliera del negocio y luego se acercó a la anciana propietaria de la casa de té para preguntarle quién era aquel hombre. La mujer le dijo que era el más célebre conocedor de piezas de arte del Japón, el anticuario del señor Izumo. El artesano salió corriendo, dio alcance a Fushimiya y le rogó que le vendiera la taza, ya que debía de ser muy valiosa si Fushimiya así lo consideraba. Fushimiya se echó a reír: "No es más que una ordinaria taza de porcelana de Bizen —explicó—, y no tiene valor alguno. La razón por la cual la estudié con tanta atención es que observé que el vapor quedaba suspendido sobre ella de forma extraña, y me pregunté si no tendría una grieta en alguna parte". (A los devotos de la ceremonia del té les interesaba cualquier manifestación de belleza extraña o sorprendente de la naturaleza.) Como el artesano seguía insistiendo, Fushimiya le regaló la taza.

El artesano la llevó a distintos expertos, esperando que alguno la evaluara en alto precio, pero todos coincidían en que era una taza ordinaria. El artesano descuidó su propio negocio, pues sólo pensaba en la taza y en la fortuna que podría darle. Al fin fue a Edo, para hablar con Fushimiya en su negocio. El anticuario, se dio cuenta de que inadvertidamente había causado un daño a aquel hombre al llevarlo a creer que la taza tenía gran valor, de modo que le pagó 100 ryo (monedas de oro), por simple bondad. La taza era en verdad mediocre, pero quería

liberar al artesano de su obsesión y hacerle sentir, al mismo tiempo, que sus esfuerzos no habían sido en vano. El artesano le agradeció y siguió su camino.

Pronto se corrió la voz de que Fushimiya había comprado aquella taza de té. Todos los anticuarios y vendedores de objetos de arte del país le pidieron que se la vendiera, pues una taza comprada por 100 ryo debía de valer mucho más. Fushimiya trató de explicar las circunstancias de la compra, pero los anticuarios no se dejaban convencer. Al fin Fushimiya cedió y puso la taza en venta.

Durante la subasta, dos interesados ofrecieron, en forma simultánea, 200 ryo, y enseguida comenzaron a pelearse por que cada uno afirmaba ser el que había ofertado primero. Durante la pelea se movió la mesa, la taza cayó al suelo y se rompió en varios pedazos. Obviamente, la subasta había terminado. Fushimiya reparó la taza, la guardó y consideró concluido el asunto. Sin embargo, años más tarde, el gran maestro del té, Matsudaira Fumai, visitó el negocio y le pidió ver la taza, que se había vuelto legendaria. Fumai la examinó con detenimiento. "Como pieza en sí —dijo— no vale gran cosa, pero un maestro del té valora los sentimientos y las asociaciones más que el valor intrínseco." Y adquirió la taza por una suma elevada. Una pieza ordinaria, reparada con pegamento, se había convertido en uno de los objetos más famosos de Japón.

Interpretación

La historia demuestra, en primer lugar, un aspecto esencial del dinero: son los hombres quienes lo han creado y quienes le confieren significado y valor. Segundo, tanto con los objetos cuanto con el dinero, lo que el cortesano más valora son los sentimientos y las emociones relacionados con él eso es lo que hace que valga la pena poseerlo. La lección es simple: cuanto más relación con los sentimientos guarden sus regalos y sus actos de generosidad, tanto más poderosos serán. El objeto o concepto que contiene una carga emocional o remueve algún sentimiento tiene más poder que el dinero que usted derrocha en un regalo costoso pero carente de vida.

Observancia VI

Akimoto Suzutomo, un acaudalado adherente a la ceremonia del té, en cierta oportunidad dio a su paje 100 ryo (monedas de oro), con la instrucción de comprar un tazón para té que ofrecía un cierto traficante.

Cuando el paje vio el tazón, dudó de que valiera tanto y, después de mucho regatear, logró que el traficante redujera el precio a 95 ryo. Días más tarde, después de que Suzutomo había usado el tazón, el paje, muy orgulloso, le contó lo que había hecho.

"¡Cuán ignorante eres! —le replicó Suzutomo—. Un tazón de té por el que alguien pide 100 monedas de oro no puede ser sino

un objeto de herencia familiar que sólo se vende cuando la familia se encuentra en apuros económicos. Y en este caso siempre esperan encontrar a alguien dispuesto a darles hasta 150 monedas. ¿Qué tipo de persona es el comprador que no tiene en cuenta esos sentimientos? Además, una pieza antigua por la que se pagan 100 ryo es algo que vale la pena tener, pero una que sólo cuesta 95 causa una mala impresión. ¡Así que nunca me dejes volver a ver ese tazón!" Y ordenó que lo guardaran bajo llave y nunca volvió a usarlo.

Interpretación

Cuando usted insiste en pagar menos, podrá ahorrarse cinco ryo, pero tendrá que pagar con su reputación el insulto que causa y la impresión barata que genera; y es la reputación, lo que el poderoso valora por sobre todas las cosas. Aprenda a pagar el precio sin descuento. A la larga ganará mucho.

Observancia VII

En algún momento de principios del siglo xviI, en Japón, un grupo de generales se entretenía, antes de una gran batalla, con una competencia de aromas de incienso. Cada competidor donó un premio para los ganadores: flechas, arcos, monturas y otros elementos que un guerrero pudiera desear.

El gran señor Date Masamune pasó por allí y fue invitado a participar. Como premio, ofreció el calabacín que colgaba de su cinturón; todos se echaron a reír, porque nadie quería ganar semejante baratija. Al fin uno de los sirvientes aceptó la calabaza.

Cuando el grupo se dispersó y los generales se quedaron conversando delante de la carpa, Masamune tomó su magnífico caballo y se lo dio al sirviente. "Aquí tienes —le dijo—. De la calabaza salió un caballo." Los atónitos generales de pronto lamentaron haber rechazado el regalo de Masamune.

Interpretación

Masamune comprendía lo siguiente: el dinero da a quien lo posee la capacidad de dar placer a los demás. Cuanto más oportunidades tenga de hacerlo, más admiración concitará. Cuando hace salir un caballo de una calabaza, está dando la máxima prueba de su poder.

Imagen: El río. Para protegerse o mantener los recursos que brinda, usted lo contiene con un dique. Sin embargo, pronto las aguas se tornan turbias y pestilentes. Sólo las más desagradables formas de vida sobreviven en esas aguas estancadas; nada viaja en ellas, todo comercio se detiene. Destruya el dique. Cuando las aguas fluyen y circulan, generan abundancia, riquezas y poder en círculos cada vez mayores. El río tiene que desbordarse de vez en cuando para que las cosas buenas puedan florecer.

Autoridad: El gran hombre que es avaro es un gran tonto, y un hombre que ocupa una posición encumbrada no puede tener peor vicio que la avaricia. Un hombre mezquino no puede conquistar tierras ni títulos, porque no tiene suficientes amigos que lo ayuden a alcanzar sus metas. Quienquiera que desee tener amigos no debe amar sus posesiones sino adquirir amigos mediante obsequios justos. Porque así como el imán sutilmente atrae al hierro, así el oro y la plata que un hombre regala atraen los corazones de los hombres. (*The Romance of the Rose,* Guillaume de Lorris, aprox, 1200-1238)

INVALIDACIÓN

El poderoso nunca **olvida que lo que se ofrece gratis es siempre una trampa. Los amigos que ofrecen favores sin pedir pago alguno más adelante querrán algo mucho más caro que el dinero que usted les habría pagado. La ganga esconde problemas, tanto materiales como psicológicos. Aprenda a pagar, y a pagar bien.**

Por otro lado, esta ley ofrece grandes oportunidades para engañar y embaucar a otros, si la ve desde el otro lado. Tentar a alguien con una ganga es el pan de cada día del estafador.

Nadie era mejor en esto que el más exitoso de todos los **estafadores de nuestro tiempo, Joseph Weil, alias "The Yellow Kid". The Yellow Kid aprendió muy pronto que lo que posibilitaba sus fraudes era la codicia de sus congéneres. "Ese deseo de obtener algo por nada —escribió en cierta oportunidad— le ha costado muy caro a mucha gente que ha tratado conmigo** y con otros estafadores... Cuando la gente aprenda (aunque dudo

mucho que lo haga) que no se puede obtener algo por nada, los delitos se reducirán como por arte de magia y viviremos todos en paz y armonía." A lo largo de sus años de actividad, Weil inventó muchas formas de seducir a la gente mediante la perspectiva de ganar dinero fácil. Entregaba propiedades inmuebles "gratuitas" —¿quién puede resistir a un ofrecimiento semejante?— y luego los incautos se enteraban de que debían pagar 25 dólares para registrar la venta. Como las tierras eran gratuitas, esa suma, aunque alta, les parecía aceptable, y The Yellow Kid ganaba muchos miles de dólares con los falsos registros. A cambio, daba a sus víctimas una escritura fraguada. Otras veces decía a los incautos que tenía un dato para una carrera de caballos "arreglada", o acciones que darían un doscientos por ciento de ganancia por semana. Mientras hilaba sus historias veía cómo se iluminaban los ojos de las víctimas ante la idea de obtener tanto dinero en forma gratuita.

La lección es simple: Tienda el anzuelo del engaño con la posibilidad de obtener dinero sin esfuerzo alguno. La gente es en esencia perezosa y quiere que la riqueza le caiga del cielo, en lugar de trabajar para alcanzarla. Por una pequeña suma, véndales asesoramiento sobre cómo *amasar* millones (como hizo P. T Barnum hacia el final de su carrera), y esa pequeña suma se convertirá en una fortuna cuando la multiplique por miles de incautos. Tiente a los demás con la perspectiva de ganar dinero fácil, y después podrá hacerlos víctimas de otros engaños, pues la codicia es tan poderosa como que impide ver cualquier otra cosa. Y, como dijo The Yellow Kid, lo más divertido de todo es enseñarles una moraleja: la codicia no da frutos.

LEY N°

41

EVITE IMITAR A LOS GRANDES HOMBRES

CRITERIO

Lo que se produce por primera vez siempre parece mejor y más original que lo que viene después. Si usted sucede a un gran hombre o tiene padres célebres, deberá lograr el doble para poder superar la imagen de ese "modelo". No se pierda en la sombra de esos "grandes" ni se quede estancado en un pasado que no es obra suya: encuentre su propia identidad y reafírmela con su accionar diferente. Elimine a ese padre dominante, reniegue de su herencia y gane poder a través de sus propios méritos.

Cuando murió Luis xiv en 1715, después de cincuenta gloriosos años de reinado, todas las miradas se posaron en su bisnieto y sucesor, el futuro Luis xv. ¿Demostraría aquel niño, que sólo contaba cinco años en aquel momento, ser un líder tan grande como el Rey Sol? Luis XIV había transformado un país que se hallaba al borde de la guerra civil en una de las principales potencias de Europa. Los últimos años de su reinado habían sido difíciles --estaba viejo y cansado—, pero se esperaba que aquel niño se convirtiera en un soberano fuerte que supiera revigorizar el país y seguir construyendo sobre los firmes fundamentos echados por Luis xiv.

Para lograr ese objetivo, el niño tuvo como tutores a las mejores mentes de Francia, hombres que lo instruirían en política y en el arte de gobernar, de acuerdo con los métodos que el Rey Sol había perfeccionado. Nada quedó librado al azar en su educación. Pero cuando Luis xv subió al trono, en 1726, cambió de repente: ya no tenía que estudiar para complacer a los demás o demostrar su capacidad. Estaba solo, al frente de un gran país, con toda la riqueza, y el poder a sus pies. Ahora podía hacer lo que quería.

Durante los primeros años de su reinado, Luis se entregó por completo al placer, dejando el gobierno en manos de un ministro de confianza, André-Hercule de Fleury. Esta actitud no preocupó demasiado, dado que el rey era joven y tenía que disfrutar de la vida, y de Fleury era un buen ministro. Pero poco a poco fue tornándose evidente que no se trataba de una etapa pasajera. Luis no tenía el menor interés en gobernar. Su principal preocupación no eran las finanzas de Francia ni una posible guerra con España, sino su propio aburrimiento. No soportaba sentirse aburrido, y cuando no se dedicaba a la caza de ciervos o de jóvenes doncellas, pasaba el tiempo en las mesas de juego, perdiendo sumas siderales en una sola noche.

La corte, como siempre, reflejaba los gustos del soberano. El juego y las fiestas lujosas se convirtieron en la obsesión de todos. A los cortesanos no les preocupaba el futuro de Francia; dedicaban sus energía a seducir al rey, a tratar de conseguir títulos que les permitieran obtener pensiones vitalicias, y posiciones en el gabinete que exigieran poco trabajo pero redituaran altos salarios. Los parásitos inundaron la corte y las deudas del Estado iban en constante aumento.

En 1745 Luis se enamoró de Madame de Pompadour, una mujer de clase media que había logrado acceder a la corte gracias a sus encantos, su inteligencia y un buen matrimonio. Madame de Pompadour se convirtió en la amante oficial del monarca, así como en el árbitro de la moda y el buen gusto en Francia. Pero también tenía ambiciones políticas, y con el tiempo llegó a ocupar el lugar de primer ministro no oficial del país. Era ella, y no Luis, quien ejercía el poder de designar y destituir a los más importantes ministros de Francia.

LA EXCELENCIA DE SER EL PRIMERO

Muchos habrían brillado como ave fénix en sus ocupaciones, si otros no los hubiesen precedido. Ser el primero constituye una gran ventaja; y con eminencia, doblemente buena. Sea el primero en dar las cartas y correrá con ventaja... Quienes llegan primero ganan fama por el simple derecho de primogenitura, y quienes los siguen son como el segundo hijo y deben contentarse con porciones más magras... Salomón, con gran sabiduría, optó por el pacifismo, dejando las cosas de la guerra a su padre. Al cambiar el curso, le resultó más fácil convertirse en héroe... Y nuestro gran Felipe II gobernó el mundo entero desde el trono de su prudencia, asombrando a su época. Si su inconquistable padre fue modelo de energía, Felipe ha sido paradigma de prudencia... Este tipo de novedad ha ayudado a los sensatos a ganar un sitio en la nómina de los grandes. Sin abandonar su propio arte, los ingeniosos dejan el camino común y dan, aun en profesiones añosas, nuevos pasos hacia la eminencia. Horacio cedió la poesía épica a Virgilio, y Marcial, la lírica a Horacio. Terencio optó por la comedia; Persio, por la sátira; y cada

uno esperaba ser el primero en su género. La audaz originalidad nunca sucumbió a la fácil imitación.

A POCKET MIRROR FOR HEROES, BALTASAR GRACIÁN, TRADUCCIÓN INGLESA DE CHRISTOPHER MAURER, 1996

VIDA DE PERICLES

De joven, Pendes era proclive a evitar enfrentar a la gente. Una de las razones de ello era que se lo consideraba muy parecido al tirano Pisístrato, y cuando hombres ya entrados en años comentaban el encanto de la voz de Pendes y la facilidad y fluidez de su discurso, se mostraban atónitos ante el parecido entre ambos. El hecho de ser rico y provenir de una familia distinguida, y además poseer amigos en extremo poderosos, hacía que el temor al ostracismo cobrara formas muy concretas para él, y al principio de su carrera no participó en política sino que se dedicó a la profesión de soldado, en la cual demostró gran coraje e iniciativa. Sin embargo, llegó el tiempo en que Arístides había muerto, Temístocles se encontraba exiliado y Cimón se ausentaba con frecuencia para participar en distantes campañas. Entonces, Pendes decidió al fin unirse al partido del pueblo y defender la causa de los pobres y de las masas, en lugar de la de los ricos y selectos, a pesar de que ello era contrario a su

A medida que pasaban los años, Luis necesitaba cada vez más diversión. En los jardines de Versalles construyó un burdel, Parc aux Cerfs, en el que se alojaban algunas de las jóvenes más bellas de Francia. Pasajes subterráneos y escaleras ocultas permitían al rey acceder a ese sitio a cualquier hora del día o de la noche. Después de la muerte de Madame de Pompadour, en 1764, la sucedió, como amante del soberano, Madame du Barry, que pronto dominó la corte y, al igual que la Pompadour, comenzó a meterse en los asuntos de Estado. Si un ministro no le agradaba, lo despedía sin más trámites. Toda Europa quedó consternada cuando du Barry, hija de un panadero, logró la destitución de Étienne de Choiseul, el ministro de Relaciones Exteriores y el diplomático más capaz de Francia. El hombre le había demostrado demasiado poco respeto. A medida que pasaba el tiempo, farsantes, embaucadores y charlatanes se instalaron en Versalles y fomentaron el interés de Luis xv por la astrología, el ocultismo y los negocios fraudulentos. El joven y malcriado adolescente que se había hecho cargo del destino de Francia unos años antes, no había hecho sino empeorar con el paso de los años.

El lema que llegó a identificarse el reinado de Luis xv fue: *`Apres moi, le déluge",* ("Después de mí, el diluvio"); es decir: Una vez que yo ya no esté, Francia bien puede pudrirse. Y, en efecto, cuando Luis xv murió, en 1774, desgastado por sus excesos, tanto el país como sus finanzas personales se encontraban en un estado desastroso. Su nieto, Luis xvi, heredó un reino que necesitaba con desesperación una reforma y un líder fuerte. Pero Luis xvi, aún más débil que su abuelo, no supo hacer otra cosa que observar pasivamente mientras el país se precipitaba hacia la revolución. En 1792, la república introducida por la Revolución Francesa declaró el fin de la monarquía y dio al rey un nuevo título: "Luis el Último". Pocos meses después el monarca se encontró de rodillas en la guillotina, con la cabeza —a punto de caer— despojada de todo el brillo y el poder que el Rey Sol había conferido a la Corona francesa.

Interpretación

A partir de un país que había caído en la guerra civil a fines de 1640, Luis mi/ forjó la potencia más poderosa de Europa. Grandes generales temblaban en su presencia. Cierta vez, un cocinero cometió un error al preparar un plato, y prefirió suicidarse antes que enfrentar la ira del rey. Luis XIV tuvo muchas amantes, pero el poder de esas mujeres terminaba en la alcoba. Pobló su corte con las mentes más brillantes de la época. El símbolo de su poder fue Versalles: se negó a aceptar la residencia de sus antepasados, el Louvre, e hizo construir su propio palacio en medio de la nada, como símbolo de que ése era el nuevo orden que él había fundado, un orden sin precedente. Convirtió Versalles en el centro de su reinado, un palacio que todos los poderosos de Europa envidiaban y visitaban con actitud

reverente. En esencia, Luis xiv tomó un gran vacío —la decadente monarquía de Francia— y lo llenó con sus propios símbolos y su radiante poder.

Luis xv, en cambio, simboliza el destino de todos los que heredan algo grande o siguen tras los pasos de un grande. Parecería que para un hijo o un sucesor debería ser fácil construir sobre los sólidos cimientos que le ha dejado su predecesor, pero en el ámbito del poder suele suceder lo contrario. El hijo mimado y consentido casi siempre despilfarra la herencia, porque no comienza con la misma necesidad de su padre, de llenar un vacío. Como dice Maquiavelo, la necesidad es lo que impulsa a los hombres a la acción y, una vez pasada esa necesidad, sólo queda la podredumbre y la decadencia. Al no tener necesidad de incrementar su poder, Luis XV sucumbió de manera inevitable a la inercia. Bajo su reinado, Versalles, el símbolo de la autoridad del Rey Sol, se convirtió en un palacio de incomparable superficialidad, una especie de Las Vegas de la monarquía Borbón. Pasó a representar todo lo que las sojuzgadas clases campesina y popular habían llegado a odiar de su rey, y más adelante, durante la Revolución Francesa, lo saquearon con saña.

Luis xv tenía una sola opción para evitar la trampa que aguarda al hijo o sucesor de un hombre como el Rey Sol: comenzar psicológicamente de la nada, denigrar el pasado y su herencia, y moverse en una dirección por entero nueva, creando su propio mundo. Suponiendo que usted pudiera elegir, le conviene evitar por completo una situación de este tipo y ubicarse en un lugar donde haya un vacío de poder y donde usted pueda ser quien pone orden en el caos, sin tener que competir con otro astro del firmamento. El poder depende de la habilidad de parecer más grande que los demás, y cuando usted queda opacado por la sombra del padre, del rey, del gran predecesor, difícilmente logre proyectar ese tipo de presencia.

temperamento, profundamente aristocrático. En apariencia, temía que se sospechara que apuntaba a una dictadura. De modo que, cuando vio que Cimón apoyaba a los nobles y era el ídolo del partido aristócrata, Pendes comenzó a congraciarse con el pueblo, en parte para protegerse y en parte para procurarse poder contra su rival. Entonces inició una nueva forma de vida. Nunca se lo veía caminar por ninguna calle, salvo la que conducía a la plaza del mercado y la cámara del consejo.

LA VIDA DE PERICLES,
PLUTARCO,
APROX, 46-120 D.C.

Pero cuando comenzaron a hacer hereditaria la soberanía, los hijos pronto degeneraron en relación con sus padres; y así, en lugar de tratar de igualar las virtudes de sus padres, consideraron que un príncipe no tiene otra cosa que hacer que superar a todos los demás en ocio, indulgencias y toda clase de placeres.
Nicolás Maquiavelo, 1469-1527

OBSERVANCIA DE LA LEY

El joven Alejandro Magno tenía una pasión dominante: una intensa aversión hacia su padre, el rey Filipo de Macedonia. Detestaba el estilo astuto y cauteloso con que Filipo gobernaba, sus rimbombantes discursos, su afición a la bebida y a las prostitutas, su gusto por la lucha libre y otras formas de perder el tiempo. Alejandro sabía que tenía que convertirse en exactamen-

te lo contrario de su autoritario padre: se obligaría a ser audaz y temerario, controlaría su lengua, sería un hombre de pocas palabras y no perdería su precioso tiempo persiguiendo placeres que no otorgaran gloria alguna. Alejandro también guardaba resentimiento contra Filipo porque éste había conquistado la mayor parte de Grecia: "Mi padre seguirá conquistando territorios hasta que a mí no me quede nada extraordinario que lograr", se quejó en cierta oportunidad. Mientras que otros hijos de padres poderosos se contentaban con heredar la riqueza y vivir una vida de distracción y placer, Alejandro quería superar a su padre, eliminar de la historia el nombre de Filipo superando sus logros.

Alejandro se desesperaba por demostrar cuán superior era él a su padre. Cierta vez, un comerciante en caballos de Tesalia llevó un caballo campeón, dé nombre Bucéfalo, para vendérselo a Filipo. Ninguno de los pajes del rey pudo siquiera acercarse al animal —era demasiado salvaje—; Filipo insultó al hombre por llevarle una bestia tan inútil, y lo despidió. Al ver la escena, Alejandro, comentó con desdén: "¡Qué caballo tan noble se están perdiendo por falta de capacidad y de coraje para montarlo!". Varias veces repitió lo mismo, hasta que al fin Filipo se enojó y lo desafió a montar el caballo. Mandó llamar al comerciante, con el secreto deseo de que su hijo sufriera una dura caída y aprendiera una amarga lección. Pero fue Alejandro quien les dio una lección a todos: no sólo montó a Bucéfalo, sino que consiguió hacerlo galopar; así domó al caballo que más adelante lo llevaría hasta la India. Los cortesanos aplaudieron con entusiasmo, pero Filipo, bullía de furia por dentro, pues no veía en Alejandro al hijo diestro y capaz, sino a un rival que amenazaba con arrebatarle el poder.

El desafio de Alejandro para con su padre se tornó cada vez más audaz. En una ocasión, los dos tuvieron una acalorada discusión, delante de toda la corte, y Filipo desenvainó la espada como para atacar a su hijo; pero, como había bebido demasiado vino, el rey se tambaleó. Alejandro, señaló a su padre y dijo en tono burlón: "Hombres de Macedonia, he aquí el hombre que pretende pasar de Europa a Asia. No puede pasar de una mesa a la otra sin caerse".

Alejandro tenía dieciocho años cuando un cortesano despechado asesinó a Filipo. Cuando la noticia del regicidio se difundió por toda Grecia, una ciudad tras otra se levantó en rebelión contra los regentes macedonios. Los asesores de Filipo aconsejaron a Alejandro, que ahora ocupaba el trono, que procediera con cautela y, al igual que el padre, conquistara con métodos arteros. Pero Alejandro estaba decidido a hacer las cosas a su manera: cruzó con sus fuerzas todo el imperio, reprimió las ciudades rebeldes y logró unir el territorio con brutal eficiencia.

A medida que un joven rebelde va madurando, su lucha contra el padre suele diluirse y poco a poco el hijo empieza a parecerse al hombre al que deseaba desafiar. Pero el odio de

LA VIDA DE PIETRO PERUGINO, PINTOR, APROX. 1450-1523

Cuán beneficiosa suele ser a veces la pobreza para quienes tienen talento, y cómo puede servir de poderoso incentivo para hacerlos perfectos o excelentes en cualquier ocupación que elijan, es algo que puede observarse con claridad en las acciones de Pietro Perugino. Deseoso de lograr por medio de su habilidad un rango respetable, después de dejar atrás desastrosaas calamidades en Perugia y venir a Florencia, vivió muchos meses en la pobreza y dormía en un baúl, pues no tenía otra cama. Transformó la noche en día y con gran celo se aplicaba constantemente al estudio de su profesión. Cuando la pintura se habla convertido ya en su segunda naturaleza, el único placer de Pietro era estar siempre trabajando en su profesión y pintar sin cesar. Y como siempre tenía ante los ojos el temor a la pobreza, para ganar dinero hizo cosas que quizá no se habría molestado en hacer de no hallarse obligado a mantenerse. Acaso la riqueza le hubiese cerrado, a él y a su talento, el camino a la excelencia, tal como la pobreza se lo había abierto, pero la necesidad lo instaba a seguir adelante, pues deseaba elevarse de tan mísera y baja posición: si no a la cima y la suprema altura de

Alejandro hacia su padre no terminó con la muerte de Filipo. Una vez que hubo consolidado Grecia, puso la mira en Persia, el territorio que su padre, que soñaba con extender su poderío hasta Asia, no había logrado conquistar. Si conseguía derrotar a los persas, Alejandro superaría a Filipo en fama y gloria.

Alejandro llegó a Asia con un ejército de 35.000 hombres, para enfrentar una fuerza persa de más de un millón. Antes de entrar en batalla con los persas, pasó por la ciudad de Gordion. En el templo principal de esa población había un antiguo carro atado con cuerdas hechas con corteza de alcornoque. Una leyenda decía que el hombre que pudiese desatar aquellas cuerdas —el nudo gordiano— dominaría el mundo. Muchos habían intentado deshacer el enorme e intrincado nudo, pero hasta entonces nadie lo había logrado. Alejandro, al ver que no podría desatar el nudo sólo con las manos, desenvainó la espada y de un solo golpe lo cortó en dos. Ese gesto simbólico demostró al mundo que él no haría lo mismo que los demás, sino que se abriría su propio camino.

Contra todas las probabilidades, Alejandro venció a los persas. Todos esperaban que se detuviera allí: había obtenido una gran victoria, suficiente para asegurarle la fama por toda la eternidad. Sin embargo, Alejandro tenía con sus propias acciones la misma relación que había tenido con su padre: su conquista de Persia representaba el pasado y él no quería descansar sobre triunfos del pasado, ni permitir que el pasado superase el presente. Continuó su campaña hasta la India, extendiendo su imperio más allá de todos los limites conocidos. Sólo sus descontentos y agotados soldados le impidieron seguir más lejos.

excelencia, al menos a un punto en que podría poseer suficiente con que vivir. Por esta razón, no prestaba atención al frío, el hambre, la incomodidad, los contratiempos, el arduo trabajo duro ni la vergüenza, si con ello lograba vivir siquiera un solo día con bienestar y tranquilidad. Y siempre decía —como si fuese un proverbio— que después del mal tiempo debe venir el buen tiempo, y que durante el buen tiempo deben construirse casas para que brinden abrigo en épocas de necesidad.

LIVES OF THE ARTISTS,
G1011010 VASAR!,
1511-1574

Interpretación

Alejandro representa un tipo de individuo totalmente fuera de lo común en la historia: el hijo de un hombre célebre y exitoso que logra superar a su padre en gloria y poder. La razón por la cual esta clase de sujetos es poco frecuente es muy simple: la mayoría de las veces el padre logra amasar su fortuna o su reino porque comienza con poco o nada. Una necesidad desesperada lo impulsa a triunfar: no tiene nada que perder con su sagacidad, su audacia o su ímpetu, y no tiene un padre famoso con el cual competir. Este tipo de hombre tiene motivos para creer en sí mismo, para creer que su forma de hacer las cosas es la mejor, ya que a él le sirvió.

Cuando un hombre así tiene un hijo, se vuelve dominante y represor, e impone sus lecciones al hijo, que inicia su vida en circunstancias por entero diferentes de las que el padre enfrentó en sus comienzos.

En lugar de permitir que el hijo vaya en una nueva dirección, el padre intentará hacerle seguir sus propias pisadas, y quizás hasta desee, en lo más íntimo, que el hijo fracase, así como Filipo deseaba que Alejandro se cayera del caballo. Al fin y al cabo, los

padres suelen envidiar el vigor y la juventud de sus hijos, y desean controlarlos y dominarlos. Los hijos de ese tipo de hombres suelen convertirse en seres apocados y cautelosos, temerosos de perder lo que sus padres han ganado.

El hijo nunca dejará de estar a la sombra de su padre, a no ser que adopte la estrategia audaz de Alejandro: menospreciar el pasado, crear su propio reino, poner al padre bajo su sombra en lugar de permitir que éste le haga sombra a él. Si usted no puede empezar de cero (sería necio renunciar a una herencia), al menos puede comenzar de cero en la faz psicológica, liberándose del peso del pasado y marcando una nueva dirección. Alejandro comprendió, en forma instintiva, que los privilegios de cuna son obstáculos en el camino hacia el poder. Por lo tanto, sea implacable con el pasado, no sólo con su padre y el padre de éste, sino con sus propios logros pasados. Sólo los débiles descansan sobre sus laureles y se vanaglorian de sus triunfos pasados. En el juego del poder nunca hay tiempo para descansar.

EL PROBLEMA DE PAUL MORPHY

Los más ligeros conocimientos de ajedrez nos muestran que es un juego que imita el arte de la guerra, y en verdad ha sido uno de los pasatiempos favoritos de algunos de los más grandes líderes militares, desde Guillermo el Conquistador hasta Napoleón. En la contienda entre los dos ejércitos opuestos se presentan los mismos principios, tanto de estrategia como de táctica, que en la guerra real, y se necesita la misma previsión y la misma capacidad de cálculo, la misma habilidad para adivinar los planes del adversario, y el rigor con que las decisiones son seguidas por sus consecuencias es aún más despiadado. Además, es evidente que el motivo subconsciente que mueve a los jugadores no es sólo el amor a la belicosidad característico de todos los juegos competitivos, sino el más siniestro de los parricidios. Es cierto que el objetivo original de capturar al rey se ha dejado de lado, pero desde el punto de vista del motivo, no hay, salvo en lo que hace a la crudeza, gran diferencia en el presente objetivo de anularlo en la inmovilidad... "Jaque Mate" significa, textualmente, "el rey está muerto".

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En muchos reinos antiguos, por ejemplo en Bengala y en Sumatra, cuando el rey ya había gobernado durante varios años sus súbditos lo ejecutaban. Esto se hacía, en parte, como un ritual de renovación pero también para evitar que el soberano se volviera demasiado poderoso, ya que en lo general intentaba establecer un orden permanente, a expensas de otras familias y de sus propios hijos. En lugar de proteger la tribu y guiarla en tiempos de guerra, intentaba, dominarla. Para evitar eso, lo mataban a golpes o lo ejecutaban en un elaborado ritual. Después, cuando ya no se hallaba físicamente presente y su gloria ya no podía subírsele a la cabeza, podían venerarlo como a un dios. Entretanto, el campo quedaba libre para establecer un nuevo y rejuvenecido orden.

Esta actitud ambivalente y hostil hacia la figura del rey o del padre se refleja también en las leyendas de héroes que no conocen a su padre. Moisés, el arquetípico hombre de poder, fue hallado abandonado entre los juncos y nunca conoció a sus padres. Al no tener un padre con quien competir o que lo limitara, pudo alcanzar la cumbre máxima del poder. Hércules no tenía un padre terrenal: era hijo del dios Zeus. En los últimos años de su vida, Alejandro Magno difundió la historia de que lo había engendrado el dios Júpiter Amon y no Filipo de Macedonia. Este tipo de leyendas y rituales eliminan al padre humano porque simboliza el poder destructivo del pasado.

El pasado impide al joven héroe crear su propio mundo: tiene que hacer las cosas como las hizo el padre, aunque éste haya muerto o carezca de poder. El héroe debe inclinarse ante su predecesor y venerarlo, someterse a la tradición y a lo precedente. Lo que tuvo éxito en el pasado debe trasladarse al presente, aun

cuando las circunstancias hayan cambiado mucho. Para el héroe, el pasado significa también el peso de una herencia que teme perder, lo cual lo vuelve tímido y cauteloso.

El poder depende de la habilidad para llenar un vacío, para ocupar un campo que ha sido despejado del peso muerto del pasado. Sólo cuando la figura paterna haya sido debidamente desalojada, dispondrá usted del espacio necesario para crear y establecer un nuevo orden. Existen diversas estrategias que podrá adoptar para lograrlo: variaciones de la ejecución del rey, que disimulan la violencia del impulso y lo canalizan en formas socialmente aceptables.

Quizá la forma más simple de escapar de la sombra del pasado consista en empequeñecerla, jugando con el atemporal antagonismo entre las generaciones e incitando a los jóvenes contra los viejos. Para eso, usted necesita una conveniente figura mayor para poner en la picota. Mao Tse-tung, al enfrentar una sociedad que se resistía tenazmente al cambio, jugó con los reprimidos resentimientos contra la poderosa presencia del venerable Confucio en la cultura china. John F. Kennedy conocía los peligros que encierra el confundirse con el pasado, y por eso diferenció de manera radical su presidencia de la de su predecesor, Dwight D. Eisenhower, y también impuso diferencias con respecto a la década anterior, la de los 50, que Eisenhower encarnaba. Kennedy, por ejemplo, no jugaba el aburrido y paternal golf, símbolo de jubilados y privilegiados, y una de las pasiones de Eisenhower. Él, en cambio, jugaba al fútbol americano en el césped de la Casa Blanca. En todos los aspectos, su gobierno representaba vigor y juventud, en contraste con el pesado e insípido Eisenhower. Kennedy había descubierto una vieja verdad: los jóvenes se enfrentan con facilidad a los viejos, pues ansían encontrar su propio lugar en el mundo y rechazan la sombra de sus padres.

La distancia que usted establezca respecto de su predecesor a menudo exige algún simbolismo, una forma de anunciarla públicamente. Luis my, por ejemplo, creó ese simbolismo cuando rechazó el tradicional palacio de los reyes de Francia y construyó su propio palacio de Versailles. El rey Felipe u de España hizo lo mismo cuando creó su centro de poder, el palacio de El Escorial, en el lugar que en aquel entonces era un páramo. Pero Luis xiv llevó el juego mucho más lejos: él no seria un rey como su padre o sus otros antepasados, no llevaría corona ni cetro, ni se sentaría en un trono; establecería un nuevo tipo de imponente autoridad con símbolos y rituales propios. Luis convirtió los rituales de sus predecesores en ridículas reliquias del pasado. Siga su ejemplo: nunca se permita seguir el camino de su predecesor. Si lo hace, nunca logrará superarlo. Usted debe demostrar que es diferente en forma palpable, estableciendo un estilo y un simbolismo que lo distingan.

El emperador romano Augusto, sucesor de Julio César,

Nuestros conocimientos de las motivaciones subconscientes del juego del ajedrez nos dicen que lo que éste representaba pudo haber sido sólo el deseo de vencer al padre de una manera aceptable... Sin duda es significativo que la odisea del espectacular ascenso de [el campeón de ajedrez del siglo XIX Paul] Morphy a los más altos niveles del ajedrez haya comenzado justo un año después de la inesperada y repentina muerte de su padre, la cual había sido un terrible golpe para él, y podemos suponer que su brillante esfuerzo de sublimación fue, como en Hamlet, de Shakespeare, y en La interpretación de los sueños, de Freud, una reacción a ese hecho crítico...
Algo hay que decir ahora sobre la recepción de que fueron objeto los éxitos de Morphy, porque éstos fueron de tipo tal que cabe preguntarse si en su colapso subsiguiente no habrá influido el hecho de que quizá perteneciera al tipo que Freud ha descrito con la denominación de Die am Erfolge scheitern ("los destruidos por el éxito")... Expresado en lenguaje más psicológico, ¿Morphy sintió temor de su propia presuntuosidad cuando la luz de la publicidad iluminó [su gran éxito]? Freud ha señalado que el individuo que se desmorona bajo el estrés de un éxito

demasiado grande lo hace porque sólo puede soportarlo en su imaginación, no en la realidad. Castrar al padre en un sueño es muy distinto de hacerlo en la realidad. La situación real provoca la culpa inconsciente en toda su fuerza y el castigo puede ser el colapso mental.

THE PROBLEM OF PAUL MORPHY,
ERNEST JONES, 1951

comprendió esta verdad. César había sido un gran general, una figura teatral cuyos espectáculos mantuvieron entretenidos a los romanos, un emisario internacional seducido por los encantos de Cleopatra: una figura de enorme fuerza. De modo que Augusto, a pesar de sus propias tendencias teatrales, compitió con César, pero no tratando de superarlo, sino de diferenciarse de él lo más posible: basó su poder en un retorno a la sencillez romana, una austeridad tanto en estilo como en sustancia. Contra la imponente y colorida memoria de César, Augusto presentaba una serena y masculina dignidad.

El problema de tener un predecesor demasiado imponente radica en que llena con símbolos del pasado el panorama que se extiende ante usted. A usted no le queda espacio para crearse su propio nombre. Para manejar esa situación deberá buscar los vacíos, esas áreas de la cultura que han quedado vacantes y en las que usted puede ser la primera y principal figura en deslumbrar.

Cuando Pendes de Atenas estaba a punto de lanzar su carrera como estadista, buscó algo que faltara en la política ateniense. La mayoría de los grandes políticos de su tiempo se habían aliado con la aristocracia; el propio Pendes tenía tendencias aristocráticas. Sin embargo, decidió unirse a los elementos democráticos de la ciudad. Su elección no tenía nada que ver con sus convicciones personales, pero le permitió iniciar una brillante carrera. A partir de la necesidad surgió un hombre para el pueblo. En lugar de competir en una arena llena de grandes líderes, tanto del pasado como del presente, se labraría un nombre en un sector donde ninguna sombra pudiese oscurecer su presencia.

Cuando el pintor Diego de Velázquez comenzó su carrera, sabía que no podría competir en refinamiento y técnica con los grandes pintores del Renacimiento que lo habían precedido. En lugar de intentar imitarlos, eligió un estilo que, de acuerdo con los estándares de su época, parecía rudo y tosco, algo como nunca antes se había visto. Y en su estilo Velázquez se destacó. Había miembros de la corte española que querían demostrar su propia ruptura con el pasado, y lo novedoso del estilo de Velázquez los fascinó. A la mayoría de la gente le asusta una ruptura tan brusca con la tradición, pero en secreto admiran a quienes logran romper con las viejas formas y conferir nuevo vigor a la cultura. Es por eso que se gana tanto poder a partir del ingreso en un espacio vacío.

Hay una especie de estupidez testaruda que se repite a lo largo de la historia y constituye un fuerte impedimento para alcanzar el poder: la supersticiosa convicción de que si la persona que lo precedió triunfó haciendo A, **B** y C, usted puede recrear su éxito haciendo exactamente lo mismo. Este enfoque de "calcado" podrá seducir a quienes carecen de creatividad, ya que es fácil y atrae a los tímidos y a los perezosos. Pero las circunstancias nunca se repiten de la misma manera.

Cuando el general Douglas MacArthur asumió el mando de

las fuerzas estadounidenses en las Filipinas durante la Segunda Guerra Mundial, un asistente le hizo llegar un libro con datos registrados por comandantes anteriores, referentes a métodos que les habían dado resultado. MacArthur preguntó al asistente cuántas copias había de aquel libro. Seis, le contestó el asistente. "Bien —dijo el general—, tome esas seis copias y quémelas... todas. No voy a atarme a los antecedentes. Cada vez que aparezca un problema, tomaré la decisión en ese momento, y de inmediato." Adopte esta implacable estrategia para con el pasado: queme todos los libros y enséñese a reaccionar frente a las circunstancias a medida que se produzcan.

Usted podrá creer que se ha diferenciado de su predecesor o de su figura paterna, pero a medida que pase el tiempo deberá permanecer siempre atento, no sea que se convierta en el padre contra el cual se rebeló años atrás. De joven, Mao Tse-tung detestaba a su padre, y en su lucha él encontró su propia identidad y una nueva serie de valores. Pero a medida que iba envejeciendo, la forma de ser de su padre comenzó a infiltrarse en su comportamiento. El padre de Mao valoraba el trabajo manual por encima del intelecto; de joven, Mao se había mofado de esa posición, pero en su madurez, regresó inconscientemente a los puntos de vista paternos y se hizo eco de esas ideas anticuadas; así obligó a toda una generación de intelectuales chinos a realizar trabajos manuales, un error tremendo que le costó muy caro a su régimen. Recuerde: Usted es su propio padre. No se permita dedicar años a crear su propia identidad, sólo para después bajar la guardia y dejar que los fantasmas del pasado —llámense padre, hábito o historia— vuelvan a resurgir.

Por último, como observamos en relación con la historia de Luis XV, la plenitud y la prosperidad tienden a volvernos perezosos e inactivos: cuando nuestro poder está asegurado, no sentimos la necesidad de actuar. Esto constituye un serio peligro, sobre todo para quienes logran éxito y poder a una edad relativamente temprana. El dramaturgo Tennessee Williams, por ejemplo, fue lanzado de golpe de la oscuridad a la fama por el éxito de *El zoo de cristal* "La vida que yo llevaba antes de ese éxito popular —escribiría más tarde— requería constancia y resistencia; sobrevivía arañando con pies y manos, pero era una buena vida, porque es el tipo de existencia para el cual ha sido creado el organismo humano. Yo no me había dado cuenta de cuánta energía vital requería esa lucha, hasta que la lucha cesó. Por fin había alcanzado la seguridad. Me senté, miré a mi alrededor, y de pronto me sentí muy deprimido." Williams sufrió un colapso nervioso que quizá necesitaba: empujado hasta el borde del abismo psicológico, pudo empezar a escribir de nuevo con su antigua vitalidad y produjo *Un tranvía llamado deseo.* De la misma manera Fedor Dostoievski, cada vez que escribía una novela exitosa, sentía que la seguridad económica que con ella ganaba hacía innecesario el acto de creación. Llevaba todos sus ahorros

al casino, y no se marchaba sin haberse jugado hasta el último centavo. Una vez reducido a la pobreza, podía volver a escribir.

No es necesario llegar a tales extremos, pero usted debe estar preparado para asegurar psicológicamente al punto de partida, en lugar de volverse gordo y perezoso con la prosperidad. Pablo Picasso supo manejar el éxito, pero sólo gracias a que cambiaba en forma constante de estilo, a veces rompiendo por completo con lo que antes lo había llevado al éxito. ¿Cuántas veces sucede que los primeros triunfos nos convierten en una especie de caricatura de nosotros mismos? Los poderosos reconocen esas trampas. Como Alejandro Magno, luchan sin cesar por recrearse una y otra vez. Al padre no se le debe permitir volver. Debe ser derrotado a cada paso.

Imagen: El padre. Echa una gigantesca sombra sobre sus hijos, y así los mantiene sojuzgados hasta mucho después de desaparecido, los ata al pasado, aplasta el espíritu juvenil y los obliga a recorrer el mismo tedioso camino que ha recorrido él. Sus trucos y trampas son numerosos. En cada cruce de caminos usted debe vencer a su padre y eludir la sombra que él proyecta.

Autoridad: Cuídese de poner los pies en los zapatos de un gran hombre, pues para superarlo tendrá que lograr el doble que él. Quienes siguen los pasos de otro son tomados por imitadores. Por mucho que usted se esfuerce, nunca podrá librarse de esa carga. Es una habilidad nada común la de saber encontrar un nuevo camino hacia la excelencia, una moderna ruta hacia la celebridad. Hay muchos caminos hacia la distinción, y no todos se han transitado. Los más nuevos pueden resultar arduos de recorrer, pero a menudo hay atajos hacia la grandeza. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

La sombra de un gran predecesor podría utilizarse de manera ventajosa si se lo hace por elección, como una táctica que puede destacarse una vez que nos haya conducido al poder. Napoleón iii utilizó el nombre y la leyenda de su ilustre tío abuelo Napoleón Bonaparte para llegar a ser primero presidente y después emperador de Francia. Sin embargo, una vez que ocupó el trono no se mantuvo atado al pasado; pronto demostró cuán diferente sería su reinado y puso mucho cuidado en evitar que el público le exigiera alcanzar la misma grandeza que Bonaparte.

A menudo, el pasado, tiene elementos de los que vale la pena adueñarse, cualidades que sería tonto rechazar sólo por la necesidad de ser diferente. Hasta Alejandro Magno reconoció la habilidad de su padre para organizar un ejército, la influencia que había ejercido en él. Insistir demasiado en hacer las cosas de modo diferente que su predecesor lo hará parecer infantil y asustado, salvo que sus acciones tengan una lógica propia.

José 14 hijo de la emperatriz María Teresa de Austria, desplegaba ostentosos esfuerzos por hacer todo lo contrario que su madre: se vestía como un ciudadano común, se alojaba en posadas, en lugar de en palacios, y se mostraba como el "emperador del pueblo". María Teresa, por el contrario, siempre había sido muy regia y aristocrática. El problema radicaba en que también había sido muy querida, una emperatriz que gobernó con sabiduría después de años de duro aprendizaje. Si usted posee el tipo de inteligencia e instinto que le indicarán la dirección correcta, desempeñar el papel de rebelde no es peligroso. Pero si usted es mediocre, como lo era José II en comparación con su madre, será mejor aprender de la sabiduría y la experiencia de su predecesor, basadas en algo concreto y real.

Por último, a menudo es sabio no perder de vista a los jóvenes, sus futuros rivales en el poder. Así como usted trata de librarse de su padre, ellos pronto le harán el mismo juego a usted, denigrando cuanto haya logrado. Así como usted asciende rebelándose contra el pasado, no deje de observar a quienes surgen desde abajo, y no les dé la oportunidad de hacer lo mismo con usted.

El gran artista y arquitecto barroco Pietro Bernini era muy hábil para detectar potenciales rivales jóvenes y mantenerlos a su sombra. Cierto día, un joven picapedrero, Francesco Borromini, le mostró unos bocetos arquitectónicos. Bernini reconoció de inmediato su talento y lo contrató como asistente. Esto encantó al joven, que recién se iniciaba, pero en realidad era sólo una táctica para tenerlo cerca, manipularlo psicológicamente y crearle un complejo de inferioridad. Y, en efecto, a pesar del brillante talento de Borromini, Bernini goza de mayor fama. La estrategia empleada con Borromini fue una práctica que Bernini aplicó toda su vida. Cuando temía que el gran escultor Alessandro Algardi, por ejemplo, eclipsara su fama, se las ingenió para que Algardi

sólo pudiese conseguir trabajo como asistente suyo. Y cualquier asistente que se rebelara contra Bernini y tratara de imponerse por sí mismo, podía despedirse de su carrera, pues Bernini la arruinaba de manera irremediable.

LEY N°

42

MUERTO EL PERRO, SE ACABÓ LA RABIA

CRITE RI O

Los problemas suelen tener su origen en un solo individuo fuerte: el instigador, el subalterno arrogante, el sembrador de inquinas y resentimientos. Si usted deja espacio para el accionar de este tipo de individuo, otros sucumbirán a la influencia del personaje. No espere a que los problemas que él causa se multipliquen, y no trate de negociar con él, pues es irrecuperable. Neutralice esa influencia, aislándolo o eliminándolo. Recuerde que, muerto el perro, se acabó la rabia.

OBSERVANCIA DE LA LEY I

Hacia el final del siglo vi a. C., la ciudad-estado de Atenas destituyó a la serie de mezquinos tiranos que dominaban la política local desde hacía décadas. En su lugar establecieron una democracia que habría de perdurar por más de un siglo, una democracia que se convirtió en la fuente de su poder y en su más importante logro. Pero, a medida que la democracia evolucionaba, también lo hacía un problema que los atenienses nunca habían debido enfrentar hasta ese momento: ¿Cómo manejar a quienes no se preocupaban por lograr la cohesión de una pequeña ciudad rodeada de enemigos, que no trabajaban para contribuir a la gloria de su pueblo, sino que sólo pensaban en sí mismos y en sus propias ambiciones y mezquinas intrigas? Los atenienses comprendieron que, si estos individuos quedaban libres de hacer lo que se les antojase, sembrarían la discordia, dividirían la ciudad en distintas facciones y despertarían ansiedades, todo lo cual podía conducir a la ruina de la democracia.

El castigo violento ya no cuadraba con el nuevo y civilizado orden que los atenienses habían creado. En su lugar, los ciudadanos encontraron una forma más satisfactoria y menos brutal de lidiar con los egoístas crónicos: cada año se reunirían en la plaza central y escribirían sobre un trozo de cerámica, un *ostrakon,* el nombre del individuo al que querían desterrar de la ciudad por diez años. Si un nombre determinado aparecía en seis mil votos, esa persona sería instantáneamente exiliada. Si nadie obtenía seis mil votos, la persona que acumulara la mayor cantidad de *ostraka* con su nombre sufriría por diez años el "ostracismo" impuesto por la comunidad. Aquel ritual de expulsión se convirtió en una especie de festival, en el que se celebraba la alegría de desterrar a los individuos irritantes que generaban angustia y ansiedad y querían elevarse por encima del grupo al que debían haber servido.

En el año 490, Arístides, uno de los grandes generales de la historia ateniense, contribuyó a denotar a los persas en la batalla de Maratón. Además, fuera del campo de batalla, su ecuanimidad como juez le había ganado el apodo de "El Justo". Pero con el correr de los años los atenienses habían llegado a tenerle cierta aversión. Hacía demasiada ostentación de su ecuanimidad y esto, según ellos, delátaba disimulados sentimientos de superioridad y menosprecio por el hombre común. Su omnipresencia en la arena política ateniense comenzó a resultar odiosa; los ciudadanos se cansaron de oír el apodo "El Justo". Temían que fuera el tipo de hombre prejuicioso y altanero que con el tiempo podía generar feroces divisiones entre ellos. En el año 482 a.C., a pesar de la valiosa destreza de Arístides en la guerra contra los persas, reunieron las *ostrakas* necesarias para desterrarlo.

Tras el ostracismo de Arístides, el gran general Temístocles surgió como el principal líder de la ciudad. Pero sus numerosas

LA CONQUISTA DE PERÚ

La lucha fue tornándose más feroz en torno de la litera real [de Atahualpa, rey del imperio inca]. La litera se ladeaba cada vez más, y al final, ya muertos varios de los nobles que la sostenían, se dio vuelta por completo y el príncipe indígena habría dado con violencia contra el suelo de no haber sido su caída amortiguada por los esfuerzos de Pizarro y algunos de sus caballeros, que consiguieron tomarlo en sus brazos. La borla imperial fue arrancada de inmediato de sus sienes por un soldado, y el desdichado monarca, fuertemente atado, fue llevado a un edificio vecino donde se lo vigilaba en todo momento. De repente, todo intento de resistencia cesó. La suerte corrida por el Inca [Atahualpa] pronto se conoció en toda la ciudad y en todo el país. La magia capaz de mantener unidos a los peruanos se había disuelto. A partir de ese momento, cada hombre sólo pensó en su propia seguridad. Incluso la soldadesca [inca] , acampada en los campos adyacentes, se alarmó y al enterarse de las fatales noticias huyó en todas direcciones de sus perseguidores, que, en el fragor del triunfo no mostraron la menor clemencia. Finalmente la noche, más piadosa que el hombre, echó su

victorias y los honores de que fue objeto se le subieron a la cabeza, y también él se volvió arrogante y altanero: no cesaba de recordar a los atenienses sus triunfos en el campo de batalla, los templos que había construido, los peligros que había sabido alejar. De ese modo daba a entender que sin él la ciudad estaría perdida. Y así fue como, en el año 472 a.C. , el nombre de Temístocles fue escrito en las *ostraka y* la ciudad se libró de su tóxica presencia.

La figura política más importante de Atenas en el siglo v a.C. fue, sin lugar a dudas, Perides. Aunque varias veces se vio amenazado por el ostracismo, logró eludirlo manteniendo lazos estrechos con el pueblo. Quizás había aprendido, de niño, la lección que le enseñó su tutor preferido, el incomparable Damón, que se destacó de entre todos los atenienses por su inteligencia, su talento musical y su capacidad retórica. Fue Damón quien instruyó a Pendes en las artes del gobierno. Pero también él sufrió el ostracismo, debido a sus aires de superioridad y a su actitud ofensiva hacia el hombre común, que generó demasiado resentimiento.

Hacia fines de ese siglo vivió en Atenas un hombre llamado Hipérbolo. Casi todos los escritores de la época lo describen como el más despreciable de los ciudadanos. No le importaba lo que la gente pensara de él, e insultaba a quienquiera que no gozara de su simpatía; divertía a unos pocos pero irritaba a la mayoría. En el ario 417 a.C. Hipérbolo vio su oportunidad para exaltar los ánimos contra los dos líderes políticos más fuertes de la época: Alcibíades y Nicias. Calculaba que uno de los dos fuera desterrado y entoncés él pudiera ascender de posición. Su campaña parecía tener probabilidades de éxito: ya que los atenienses detestaban el estilo de vida lujoso y libertino de Alcibíades, y desconfiaban de la fortuna y los aires de superioridad de Nicias. Era casi seguro que uno u otro reuniera la cantidad de votos que lo condenaría al ostracismo. Pero Alcibíades y Nicias a pesar de que en otros aspectos eran enemigos, aunaron fuerzas y consiguieron que el desterrado fuese Hipérbolo. Sólo el ostracismo —argumentaron— pondría fin a un personaje tan despreciable.

Quienes anteriormente habían sufrido el ostracismo eran hombres poderosos y formidables. Hipérbolo, sin embargo, era un simple bufón, por lo cual los atenienses sintieron que su destierro había degradado ese castigo. Y así fue como abandonaron una práctica que durante casi cien años había sido una de las claves para mantener la paz en Atenas.

manto amigo sobre los fugitivos y las dispersas tropas de Pizarro se reunieron una vez más al sonido del clarín, en la ensangrentada plaza de Cajamarca... [Atahualpa] era reverenciado como algo más que un simple ser humano. No era sólo el jefe del Estado, sino el punto en el cual convergían, como en un centro común, todas las instituciones; era la piedra angular del poder político, que sin esa base se desmoronaría por su propio peso. Esto es lo que sucedió tras la [ejecución] de Atahualpa. Su muerte no sólo dejó vacante el trono, sin sucesor cierto, sino que la forma en que se produjo anunció con claridad al pueblo peruano que una mano más fuerte que la de los incas había arrebatado el cetro y la dinastía de los Hijos del Sol había desaparecido para siempre.

THE CONQUEST OF PERÚ,
WILLIAM H. PRESCOTT, 1847

Interpretación

Los antiguos atenienses tenían un instinto social que no existe hoy en día; parecería que el paso de los siglos lo ha desgastado. Eran ciudadanos en el verdadero sentido de la palabra, y eso les permitía percibir los peligros que entrañaba una conducta asocial,

así como distinguir las distintas formas en que ese tipo de conducta suele camuflarse: la actitud de "más papista que el Papa", que de modo subrepticio, pretende imponer sus pautas a los demás; la arrogante ambición a costa del bien común; los ostentosos aires de superioridad; la manipulación silenciosa; la mezquindad irremediable. Algunos de esos comportamientos corroían la cohesión de la ciudad, creaban facciones y rupturas y sembraban el disenso; otras arruinaban el espíritu democrático al hacer que el ciudadano común se sintiera inferior y envidiara a quienes se hallaban por encima de él. Los atenienses no intentaban reeducar a los individuos que manifestaban tales actitudes, y tampoco querían imponerles un castigo violento que generaría otros problemas. Encontraron una solución rápida y eficaz: se deshacían de ellos.

Dentro de un grupo, los problemas casi siempre se remiten a una fuente: el sujeto descontento, el insatisfecho crónico que siempre incitará al disenso e infectará al grupo con su negatividad. Antes de que usted sepa qué fue lo que sucedió, el descontento se propaga. Actúe antes de que resulte imposible desenredar esa maraña de sentimientos negativos, o procure determinar cómo comenzó todo el problema. En primer lugar, reconozca a los incitadores por su presencia arrogante y altanera o su naturaleza quejosa y malhumorada. Una vez que los haya detectado, no trate de reformarlos, contentarlos y serenarlos, pues eso sólo empeorará las cosas. No los ataque, ni directa ni indirectamente, porque son de naturaleza tóxica y ponzoñosa, y harán un trabajo subrepticio para destruirlo. Haga como los atenienses: destiérrelos antes de que sea demasiado tarde. Sepárelos del grupo antes de que se conviertan en el ojo de la tormenta. No les dé tiempo de generar tensiones y sembrar descontento. No les dé espacio para maniobrar. Deje que una persona sufra para que el resto pueda vivir en paz.

LOS LOBOS Y LAS OVEJAS

Cierta vez los lobos enviaron una embajada a las ovejas, con el deseo de que se acordara la paz entre ellos para todo el futuro. "¿Por qué, "habríamos de seguir por siempre librando esta mortal lucha? —dijeron los lobos—. Estos malvados perros son la causa de todo; nos ladran sin cesar y nos provocan. Díganles que se retiren, y ya no habrá obstáculo que impida nuestra eterna paz y amistad." Las tontas ovejas les hicieron caso y despidieron a los perros. Entonces el rebaño, privado de sus mejores protectores, cayó fácil presa de su traicionero enemigo.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

Cuando un árbol se cae, los monos se dispersan.

Proverbio chino

OBSERVANCIA DE LA LEY II

En 1296 los cardenales de la Iglesia Católica se reunieron en Roma para elegir un nuevo Papa. Eligieron al cardenal Gaetani, porque era incomparablemente sagaz y sabría convertir al Vaticano en un gran poder. Tras tomar el nombre de Bonifacio VIII, Gaetani pronto demostró que era merecedor del alto concepto que de él tenían los cardenales: planificaba con cuidado cada movimiento y no se detenía ante nada para lograr sus objetivos. Una vez en el poder, Bonifacio aplastó a sus rivales y unificó los Estados Papales. Las potencias europeas comenzaron a temerle y enviaron delegados a negociar con él. El rey alemán Albrecht de Austria hasta llegó a cederle algunos

territorios. Todo marchaba de acuerdo con los planes del Papa.

Sin embargo, había una pieza fuera de lugar: la Toscana, la región más rica de Italia. Si Bonifacio lograba conquistar Florencia, la ciudad más poderosa de Toscana, toda la región terminaría siendo suya. Pero Florencia era una república orgullosa, muy difícil de derrotar. El Papa debía jugar sus cartas con suma habilidad.

En aquel tiempo Florencia se hallaba dividida en dos bandos, los Negros y los Blancos. Los Blancos reunían a las familias de comerciantes que habían accedido recientemente y en poco tiempo a gran poder y fortuna; los Negros agrupaban a las familias adineradas tradicionales. Debido a su popularidad entre la gente común, los Blancos ejercían el control de la ciudad, para indignación y resentimiento de los Negros. El enfrentamiento entre ambas facciones se tomaba cada vez más encarnizado.

Fue entonces cuando Bonifacio vio su oportunidad: planearía ayudar a los Negros a conquistar el control de la ciudad, y así lograría meterse Florencia en el bolsillo. Al estudiar la situación su atención comenzó a centrarse en un hombre: Dante Alighieri, el celebrado escritor, poeta y ardiente defensor de los Blancos. A Dante siempre le había interesado la política; creía apasionadamente en la república y solía reprochar a sus conciudadanos la falta de agallas que demostraban. Además, era el orador más elocuente de la ciudad. En 1300, el año en que Bonifacio comenzó a planear la anexión de Toscana, los ciudadanos habían elegido a Dante para el máximo cargo elegible de Florencia: lo nombraron uno de los seis priores de la ciudad. Durante sus seis meses de mandato, se opuso con firmeza a los Negros y a los intentos del Papa de sembrar el desorden.

Sin embargo, para 1301 Bonifacio tenía ya un nuevo plan. Llamó a Carlos de Valois, el poderoso hermano del rey de Francia, para que lo ayudara a poner orden en la Toscana. Mientras Carlos marchaba a través del norte de Italia y Florencia hervía de ansiedad y temor, Dante demostró ser el hombre capaz de convocar a la gente, predicar con vehemencia contra la pacificación y trabajar sin descanso para armar a los ciudadanos y organizar la resistencia contra el Papa y su títere, el príncipe francés. Fuera como fuere, Bonifacio debía neutralizar a Dante. Y así, mientras por un lado amenazaba a Florencia con Carlos de Valois, por el otro esgrimió la rama de olivo, la posibilidad de negociación, esperando que Dante mordiera el anzuelo. Y, en efecto, los florentinos decidieron enviar una delegación a Roma e intentar negociar la paz. Como era de prever, eligieron a Dante para encabezar la misión.

Algunos advirtieron al poeta que el engañoso Papa le estaba tendiendo una trampa para alejarlo de Florencia, pero aún así Dante fue a Roma, adonde llegó al mismo tiempo que el ejército francés llegaba a las puertas de Florencia. Dante creía que su elocuencia y sus razonamientos convencerían al Papa y salvarían

LA VIDA DE TEMÍSTOCLES

Los conciudadanos [de Temístocles] llegaron a un punto en que los celos los llevaban a prestar oídos a cualquier calumnia vertida sobre él, y por lo tanto [él] se vio obligado a recordar a la asamblea todos sus logros, hasta que no pudieran tolerarlo más tiempo. En cierta oportunidad dijo a quienes se quejaban de él: "¿Por qué se cansan de recibir beneficios tan a menudo del mismo hombre?" . Además de esto, ofendió al pueblo cuando construyó el templo de Artemisa, porque no sólo hizo construir una estatua de Artemisa, la del sabio consejo —como sugiriendo que era él quien había dado el más sabio consejo a los atenienses y a los griegos—, sino que eligió para el templo un sitio cercano-a su propia casa, en Melite... Así, finalmente, los atenienses lo desterraron. Recurrieron al ostracismo para humillar su gran reputación y su autoridad, como acostumbraban hacer con todos aquellos cuyo poder consideraban opresivo o ,que habían alcanzado una importancia tal que no juzgaban acorde con la igualdad de una democracia.

LA VIDA DE TEMÍSTOCLES, PLUTARCO, APROX. 46-120 D.0

la ciudad. Sin embargo, cuando el Papa se reunió con el poeta y los demás delegados florentinos, de inmediato los intimidó, como hacía con todo el mundo. "iArrodíllense a mis pies! —les gritó—. ¡Sométanse a mí! En toda verdad les digo que no albergo en mi corazón otro deseo que el de fomentar la paz de ustedes." Subyugados por tan poderosa presencia, los florentinos escucharon al Papa, que les prometió cuidar de sus intereses. Luego les recomendó que regresaran a su ciudad y que dejaran a uno de sus miembros en el Vaticano para continuar las conversaciones. Bonifacio eligió al hombre que debía quedarse: Dante. Y si bien habló con la mayor de las cortesías, en esencia fue una orden.

De modo que Dante permaneció en Roma. Y mientras el Papa seguía dialogando con él, Florencia se desmoronó. Al no contar con nadie que uniera a los Blancos, y víctimas de Carlos de Valois, que utilizaba el dinero del Papa para sobornar y sembrar discordias, los Blancos de desintegraron: algunos pedían que se negociara, otros cambiaban de bando. Ante el enemigo dividido e inseguro, los Negros los destruyeron al cabo de pocas semanas. Una vez que los Negros reafirmaron su poder, el Papa permitió al fin que Dante se marchara de Roma.

Los Negros ordenaron a Dante que regresara a Florencia, para juzgarlo por traición. Cuando el poeta se negó, lo condenaron a morir en la hoguera si alguna vez volvía a poner los pies en Florencia. Y así Dante comenzó una miserable vida en el exilio, deambulando por Italia, desterrado de la ciudad a la que tanto amaba y a la que no regresó jamás, ni siquiera después de su muerte.

Interpretación

Bonifacio sabía que, si encontraba un pretexto para alejar a Dante de la ciudad, Florencia se derrumbaría. Jugó la carta más antigua de todas —amenazar con una mano y sostener la rama de olivo en la otra—, y Dante cayó en su trampa. Una vez que el poeta llegó a Roma, el Papa lo retuvo allí todo el tiempo necesario. Porque Bonifacio entendía a la perfección uno de los principales preceptos del juego del poder: una persona decidida, un espíritu rebelde, puede convertir el rebaño de ovejas en un cubil de leones. Así que aisló al revoltoso. Sin su respaldo para mantenerlos unidos, las ovejas se dispersaron con rapidez.

Aprenda esta lección. No pierda tiempo atacando en todas direcciones a un enemigo de muchas cabezas. Encuentre la única cabeza que importa: la persona que posee la voluntad o la inteligencia o, sobre todo, el carisma necesario para convertirse en líder. Luego, cueste lo que costare, aleje a esa persona, porque en cuanto haya desaparecido los poderes que ejercía perderán efecto. El aislamiento podrá ser físico (destierro o ausencia de la corte), político (debilitamiento de su base de apoyo) o psicológico (destrucción de su imagen en el grupo, mediante calumnias e

insinuaciones). El cáncer comienza con una única célula; extírpela antes de que se expanda y se vuelva incurable.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En el pasado, toda una nación era gobernada por un rey y su puñado de ministros. Sólo una elite disponía de poder. A través de los siglos el poder se ha repartido y democratizado en forma gradual. Esto ha creado la falsa idea de que los grupos ya no tienen centros de poder, que el poder se distribuye entre mucha gente. En la realidad, sin embargo, el poder ha cambiado en cantidad pero no en esencia. Podrá haber menos tiranos omnipotentes que rijan sobre la vida y la muerte de millones, pero sigue habiendo miles de tiranos mezquinos que gobiernan ámbitos más pequeños e imponen su voluntad a través de juegos de poder indirectos, carisma, etc. En cada grupo el poder se concentra en las manos de una o dos personas, dado que ése es un aspecto en el cual la naturaleza humana nunca cambiará: la gente se congrega en torno de una sola personalidad fuerte, como los planetas al describir su órbita alrededor de un sol.

Actuar con la ilusión de que este tipo de centro de poder ya no existe significa cometer un error tras otro, derrochar tiempo y energía y nunca dar en el blanco. El hombre poderoso nunca pierde tiempo. Hacia afuera podrá simular seguir el juego —fingiendo que el poder es compartido por muchos—, pero por dentro mantiene un ojo atento sobre los pocos que dominan el grupo. Y sobre éstos hay que actuar. Cuando surge algún problema, el hombre de poder busca la causa subyacente, el personaje fuerte que comenzó a incitar a los demás y cuyo destierro o aislamiento permitirá que las aguas se aquieten nuevamente.

En su ejercicio de la terapia familiar, el doctor Milton H. Erickson descubrió que, cuando la dinámica familiar era inestable y disfuncional, siempre había una persona que era la instigadora, la generadora de problemas. En las sesiones aislaba de modo simbólico esa manzana podrida sentando a la persona en cuestión en un sitio algo apartado, aunque sólo fuesen unos pocos centímetros. Poco a poco los demás miembros de la familia identificaban a ese individuo como la fuente de sus problemas. Una vez que usted haya identificado al instigador, al denunciarlo ante el resto del grupo logrará un avance muy importante. Averiguar quién es el que controla la dinámica del grupo es fundamental. Recuerde: El instigador actúa ocultándose en el grupo, disimulando su accionar entre las reacciones de los demás. Convierta ese accionar en algo visible, y el agitador perderá el poder de causar problemas.

Una táctica clave en los juegos de estrategia consiste en aislar el poder del enemigo. En el ajedrez se acorrala al rey. En el juego chino del Go se trata de aislar las fuerzas enemigas en pequeños nichos, para inmovilizarlas y tornarlas ineficaces. A menudo es

mejor aislar al enemigo que destruirlo, dado que nuestra decisión parecerá menos brutal. El resultado, sin embargo, es el mismo, porque en el juego del poder el aislamiento equivale a la muerte.

La forma más eficaz de aislamiento consiste en separar de algún modo a su víctima de la base de poder en que se apoya. Cuando Mao Tse-tung quería eliminar a un enemigo de la elite del gobierno, no lo enfrentaba en forma directa: trabajaba silenciosa y sutilmente para aislarlo, dividir y alejar a sus aliados, para reducir la base de apoyo. Pronto el hombre desaparecía por sí solo.

La presencia y la apariencia tienen gran importancia en el juego del poder. Para seducir, sobre todo en las primeras etapas, la presencia constante es necesaria para ejercer influencia; si usted se ausenta a menudo de la vista de los demás, el encanto se desgastará. El primer ministro de la reina Isabel i de Inglaterra, Robert Cecil, tenía dos rivales principales: el favorito de la reina, el conde de Essex, y el ex favorito, Sir Walter Raleigh. Cecil logró enviar a ambos en una misión contra España; una vez alejados estos dos rivales de la corte, Cecil logró envolver a la reina con sus tentáculos, asegurar su posición como asesor principal de la Corona y debilitar el afecto de la soberana por Raleigh y el conde. Aquí, la lección es doble: en primer lugar, la ausencia de la corte puede resultar peligrosa; nunca se debe salir de escena en tiempos de conmociones y turbulencias, pues la ausencia puede simbolizar y provocar una pérdida de poder. En segundo lugar, tentar a los enemigos para que se alejen de la corte en el momento crítico es una estrategia grandiosa.

El aislamiento tiene otros usos estratégicos. Cuando se intenta seducir a alguien, a menudo es aconsejable aislarlo de su contexto social habitual. Una vez aislado, se vuelve vulnerable a nuestra influencia. De forma similar, los grandes estafadores buscan la manera de aislar a sus víctimas del entornó social en que suelen moverse, para llevarlas a un ambiente en el cual ya no se sientan cómodas. En ese nuevo medio se debilitan y sucumben al fraude con mayor facilidad. El aislamiento puede, entonces, resultar una forma poderosa de poner a la gente bajo nuestro influjo para seducirla o embaucarla.

A menudo encontrará a poderosos que se han apartado solos del grupo. Quizás el poder se les ha subido a la cabeza y se consideran superiores; quizás han perdido la capacidad de comunicarse con la gente común. Recuerde: Esto los torna vulnerables. Por muy poderosos que sean, estos individuos pueden ser utilizados.

El monje Rasputín ganó su poder sobre el zar Nicolás y la zarina Alejandra de Rusia gracias al tremendo aislamiento en que vivían. Sobre todo Alejandra que, al ser extranjera, se encontraba aún más apartada del común del pueblo ruso. Rasputín utilizó sus orígenes campesinos para congraciarse con ella, ya que la zarina deseaba con desesperación comunicarse con sus súbditos. Una

vez que hubo ganado los círculos íntimos de la corte, Rasputín se volvió indispensable y logró gran poder. Apuntó directamente a la figura más poderosa de Rusia (la zarina dominaba a su esposo) y comprobó que no tenía necesidad de aislarla, porque ese trabajo ya estaba hecho. La estrategia de Rasputín podrá darle gran poder: busque siempre a la persona que ocupa altas posiciones pero que a la vez se encuentra aislada de su entorno. Caerá en su regazo como fruta madura, será fácil de seducir y lo catapultará a usted hacia el poder.

Una última razón para matar al perro rabioso: ya no habrá quien pueda contagiar la enfermedad. Cuando Hernán Cortés y Francisco Pizarro condujeron sus escasas fuerzas contra los imperios azteca e inca, no cometieron el error de luchar en diversos frentes ni se dejaron intimidar por el número de fuerzas armadas de sus adversarios. Capturaron a los reyes, Moctezuma y Atahualpa, y los vastos imperios cayeron en manos de los españoles. Desaparecidos los líderes, desaparece también el centro de gravedad; no hay nada en torno de la cual girar, y todo se desmorona. Apunte al líder, hágalo caer y aproveche las infinitas oportunidades que se le presentarán en medio de la confusión.

Imagen: Un rebaño de ovejas.
No pierda su precioso tiempo
tratando de robar una o dos ovejas.
No arriesgue su vida y su integridad
física atacando al perro que cuida el
rebaño. Apunte al pastor. Aléjelo del
rebaño, y los perros lo seguirán.
Derrótelo y el rebaño se dispersará. Y
usted podrá recoger las ovejas una por una.

Autoridad: Si elige un arco, elija el más fuerte. Si usa una flecha, use la más larga. Para matar de un tiro a un jinete, dispare primero contra el caballo. Para atrapar una banda de asaltantes, capture primero al líder. Así como un país tiene sus fronteras, la matanza de hombres tiene sus límites. Si el ataque del enemigo puede ser detenido [derribando al líder], ¿por qué causar más muertos y heridos de lo necesario? (Tu Fu, poeta chino de la dinastía Tang, siglo vil')

INVALIDACIÓN

"Cualquier daño que usted haga a un hombre debiera ser infligido de modo tal que usted no tenga por qué temer su venganza", escribió Maquiavelo. Si usted actúa para aislar a su enemigo, asegúrese de que carezca de los medios para devolverle el favor. Es decir, si usted aplica esta ley, aplíquela a partir de una posición de superioridad, a fin de que no tenga nada que temer del resentimiento de los demás.

Andrew Johnson, el sucesor de Abraham Lincoln como Presidente de los Estados Unidos, consideraba a Ulysses S. Grant como un miembro incómodo y buscapleitos de su gobierno. De modo que lo aisló, para forzarlo a irse. Esto enfureció al poderoso general, que respondió formando un grupo de apoyo en el partido republicano y postulándose para la presidencia. Habría sido más inteligente mantenerlo un poco al margen, a fm de que causara menos daño, que impulsarlo a la venganza. De la misma manera, a menudo podrá encontrarse con que es mejor mantener a una persona a su lado, donde usted pueda vigilarla, que crearse un furioso enemigo. Si lo tiene cerca, podrá ir socavándote lentamente la base, de modo que, cuando llegue el momento, bastará con moverla un poco para que se desmorone por completo.

LEY N°

43

TRABAJE SOBRE LA MENTE Y EL CORAZÓN DE LOS DEMÁS

CRITERIO

La coerción provoca una reacción que, con el tiempo, puede actuar en contra de usted. Es necesario lograr, mediante maniobras de seducción, que los demás se muevan en la dirección que usted desea. Una vez seducida, la persona se convierte en su leal servidor. Y la forma más eficaz de seducir a alguien consiste en manejar con habilidad las flaquezas y la psicología del individuo. Debilite la resistencia del otro a través de la manipulación de las emociones, jugando con lo que el otro ama y valora, o lo que teme. Si usted ignora el corazón y la mente de los demás, terminarán odiándolo.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Hacia el final del reinado de Luis XV, toda Francia parecía desesperada por un cambio. Cuando el nieto del rey y su designado sucesor, el futuro Luis xvi, se casó con la hija de la emperatriz de Austria, de-sólo quince años de edad, los franceses sintieron nuevas esperanzas para el futuro. La joven novia, María Antonieta, era bella y rebosante de vitalidad. De inmediato cambió el clima de la corte, que había sido corrompido por los excesos de Luis xv. Incluso la gente común, que aún no la había visto, hablaba con entusiasmo de María Antonieta. Los franceses, hartos de la cantidad de amantes que habían dominado a Luis xv, deseaban servir a una nueva reina. En 1773, cuando María Antonieta recorrió por primera vez las calles de París, una muchedumbre entusiasta rodeó su carruaje. "Qué afortunada soy —escribió María a su madre— de hallarme en una posición en la que se puede obtener tanto afecto a tan bajo costo."

En 1774 falleció Luis xv, y Luis *xvi* ascendió al trono. En cuanto se convirtió en reina María Antonieta, se abandonó a los placeres que más la divertían: dar órdenes y vestirse con las ropas y joyas más costosas que pudiera encontrar; llevar los peinados mas elaborados de la historia (verdaderas esculturas que se elevaban hasta noventa centímetros por sobre su cabeza); y organizar una sucesión incesante de fiestas y bailes de disfraz. Todos estos caprichos los pagaba a crédito, sin preocuparse por el costo ni por quién pagaría las cuentas.

El máximo placer de María Antonieta fue la creación y el diseño de un Jardín del Edén privado en el Petit Trianon, un castillo situado en los campos se Versalles, con bosques propios. Los jardines del Petit Trianon debían ser lo más "natural" posible, hasta en el musgo aplicado a mano sobre los árboles y las rocas. Para aumentar aún más el efecto pastoral, la reina contrató campesinas para que ordeñaran las más hermosas vacas del lugar, lavanderas y queseros ataviados con trajes que la propia reina ayudó a diseñar y pastores para que cuidaran las ovejas que pastaban por el parque, con cintas de seda alrededor del cuello. Cuando inspeccionaba los corrales, contemplaba a sus "campesinas" ordeñar la leche, que caía en vasijas de porcelana elaboradas en la fábrica de cerámica real. Para pasar el rato, María Antonieta juntaba flores en los bosques que rodeaban el Petit Trianon o miraba trabajar a sus "buenos campesinos". Aquel lugar se convirtió en un mundo aparte, euya comunidad se limitaba a los selectos favoritos de la reina.

Con cada uno de sus nuevos caprichos se elevaba el costo de mantenimiento del Petit Trianon. Entretanto, Francia se deterioraba cada vez más: el hambre y el descontento se extendían por toda la población. Incluso los cortesanos, socialmente aislados, hervían de resentimiento, pues la reina los trataba como si fuesen niños. Lo único que le importaba eran sus favoritos, cada vez menos numerosos. Pero esto no preocupaba a María Antonieta.

EL ARDID DE CIRO

Buscando una manera de convencer con mayor eficacia a los persas de iniciar una revuelta, las deliberaciones [de Ciroj lo condujeron a adoptar el siguiente plan, que consideró el más adecuado para sus fines. Sobre un rollo de pergamino escribió que Astiages lo había nombrado comandante del ejército persa; luego convocó una asamblea de persas, abrió el rollo en su presencia y leyó en voz alta lo que había escrito. "Y ahora —agregó— tengo una orden para ustedes: cada hombre deberá presentarse a la revista de tropas con una podadera...". La orden fue cumplida; todos los hombres se reunieron con sus podaderas. La siguiente orden de Ciro fue que, antes de que el día hubiese concluido, debían limpiar una determinada parte de terreno escarpado y lleno de arbustos espinosos, de alrededor de cinco millas cuadradas. Aquello también se cumplió, ante lo cual Ciro emitió la orden de que todos debían presentarse de nuevo al día siguiente, después de haberse bañado. Entretanto, Ciro reunió todas las cabras, ovejas y bueyes de su padre, preparándose para agasajar a todo el ejército persa con un banquete acompañado por los mejores vinos y el mejor pan que pudiese conseguir. Al día siguiente, sus

Ni una sola vez, durante todo su reinado, leyó un informe de alguno de los ministros. Ni una sola vez recorrió las provincias para ganar la adhesión del pueblo. Ni una sola vez se acercó a los parisienses o recibió alguna delegación. No hacía nada de todo eso porque, como reina, sentía que la gente tenía obligación de quererla, sin que ella debiera retribuirles.

En 1784 la reina se vio envuelta en un escándalo. Como parte de un elaborado fraude, el collar de diamantes más costoso de Europa había sido comprado a su nombre. Durante el juicio a los estafadores, el pródigo estilo de vida de la reina salió a relucir en público: la gente se enteró de las sumas que gastaba en joyas y vestidos y bailes de disfraces. La apodaron "Madame Déficit" y de ahí en adelante se convirtió en blanco del creciente resentimiento del pueblo. Cuando aparecía en su palco, en la ópera, el público la recibía con silbidos. Hasta la corte se volvió contra ella. Porque mientras ella despilfarraba el dinero, el país iba camino a la bancarrota.

Cinco años después, en 1789, tuvo lugar un hecho sin precedente: el estallido de la Revolución Francesa. La reina no se preocupó. Parecía pensar: "Dejemos que la gente haga su pequeña revolución; pronto todo volverá a la normalidad, y yo podré reanudar mi vida de placer y despilfarro". Aquel año la gente marchó sobre Versalles, obligando a la familia real a desalojar el palacio y trasladar su residencia a París. Esto fue un triunfo para los rebeldes, pero a la vez daba a la reina la oportunidad de cerrar las heridas que había abierto y establecer contacto con la gente. Sin embargo, la soberana no había aprendido la lección. Durante su estadía en París no salió ni una sola vez del palacio. Sus súbditos podían pudrirse en el infierno, por lo que a ella atañía. En 1792 la pareja real fue trasladada del palacio a la prisión, dado que la Revolución había declarado oficialmente el fin de la monarquía. Al año siguiente Luis xvi fue juzgado, hallado culpable y ejecutado en la guillotina. Mientras María Antonieta aguardaba la misma suerte, ni un alma salió en su defensa: ni uno de sus amigos de la corte, ni uno de los otros monarcas de Europa (que, como miembros de las familias reales de sus propios países, tenían muy buenos motivos para demostrar que no se podía hacer una revolución sin recibir el castigo correspondiente), ni siquiera su propia familia, incluido a su hermano, que ocupaba el trono de Austria. Se había convertido en una paria del mundo. En octubre de 1793 se arrodilló en la guillotina, sin asomo de arrepentimiento, caprichosa y desafiante hasta el final.

Interpretación

Desde muy joven, María Antonieta fue peligrosamente malcriada: como pequeña princesa en Austria, no conoció otra cosa que mimos, elogios y adulaciones. Como futura reina, se convirtió en el centro de atención de la corte francesa. Nunca

huéspedes se reunieron y se les dijo que se sentaran en el pasto y disfrutaran del banquete. Después de la comida, Ciro les preguntó qué preferían: si el trabajo del día anterior o la diversión de ese día. Y todos respondieron que había una diferencia sideral entre el tortuoso trabajo del día anterior y el placer del día presente. Ésa era la respuesta que Ciro esperaba; sobre esa base procedió a exponer lo que tenía en mente. "Hombres de Persia —comenzó—, escúchenme: obedezcan mis órdenes y podrán disfrutar de mil placeres tan buenos como éste, sin jamás ocupar sus manos en tareas serviles. Pero si desobedecen, la tarea de ayer será el modelo de innumerables otras que serán obligados a realizar. Acepten mi consejo y ganen su libertad. Soy el hombre destinado a emprender su liberación, y mi convicción es que ustedes pueden competir con los medos en la guerra y en lo que fuere. Lo que les digo es la pura verdad. No demoren, pues, en deshacerse de inmediato del yugo de Astiages."
Hacía mucho tiempo que los persas estaban hartos de vivir sometidos a los medos. Por fin hablan encontrado un líder, y recibieron con entusiasmo la perspectiva de su libertad...
En la presente ocasión, los persas, al mando de Ciro, volvieron a

levantarse contra los medos y de ahí en adelante fueron amos de Asia.

LAS HISTORIAS, HERODOTO, SIGLO V A.C.

EL GENTIL ARTE DE LA PERSUASIÓN

El viento del norte y el Sol discutían sobre quién de los dos era el más fuerte, y al fin acordaron reconocer como ganador al que pudiese despojar de sus ropas a un viajero. El viento fue el primero en probar suerte, pero sus violentas ráfagas-sólo lograron que el hombre aferrara con fuerza sus vestiduras; y cuando decidió soplar con más fuerza todavía, el frío hizo que el hombre, incómodo, se abrigara más. A la larga el viento se agotó y cedió su lugar al Sol. Primero, el Sol brilló con tibieza moderada, que hizo que el hombre se quitara el abrigo. Luego comenzó a arder con gran intensidad, y el hombre, incapaz de soportar el calor, se quitó la ropa y se zambulló en un río cercano. La persuasión es más eficaz que la fuerza.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

aprendió a agradar o complacer a otros ni a actuar de acuerdo con la psicología de cada uno. Nunca tuvo que hacer el menor esfuerzo para conseguir lo que deseaba. Y, como toda persona malcriada desde muy pequeña, se convirtió en un monstruo de insensibilidad.

María Antonieta pasó a ser el punto focal en el cual se concentró la insatisfacción de todo el país, porque resulta muy irritante una persona que no hace el menor esfuerzo por intentar ganarse el afecto del prójimo, aunque más no sea con el fin de manipularlo y engañarlo. Y no crea que ella representa una época ya pasada, ni que la actitud de María Antonieta no es frecuente hoy en día. En la actualidad, este tipo de persona abunda más que nunca. Son los individuos que viven en su propia burbuja, convencidos de que han nacido para ser reyes y reinas y que todo el mundo les debe atención. No muestran consideración para nadie, pasan por encima de la gente con la prepotencia y la arrogancia de una María Antonieta. Malcriados y consentidos de niños, de adultos siguen creyendo que todo debe caerles del cielo; seguros de su encanto, no hacen el menor esfuerzo por agradar, seducir o persuadir a los demás.

En el ámbito del poder este tipo de actitud resulta desastrosa. En todo momento es necesario prestar atención a quienes nos rodean, distinguir la psicología de cada uno, adecuar nuestras palabras a lo que sabemos les encantará o los seducirá. Cuanto más alta sea la posición que usted ocupe, tanto más necesitará mantenerse conectado con el corazón y la mente de quienes se hallan por debajo, de modo de crear una base que le permita permanecer en la cumbre del poder. Sin esa base, su poder tambaleará y al mínimo cambio de fortuna sus inferiores contribuirán con gran placer a su caída.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En el año 225, Chuko Liang, maestro estratega y principal ministro del soberano de Shu en la antigua China, se vio enfrentado a una situación peligrosa. El reino de Wei había dispuesto un ataque total a Shu desde el norte. Lo más peligroso de todo era, sin embargo, que Wei se había aliado con los estados bárbaros del sur de Shu, dirigidos por el rey Menghuo. Chuko Liang tenía que resolver el problema de esta segunda amenaza antes de poder esperar rechazar a Wei en el norte.

Mientras Chuko Liang se preparaba para marchar hacia el sur, contra los bárbaros, un sabio de su campamento le ofreció consejo. Era probable que Liang derrotara a Menghuo, pero en cuanto se dirigiera al norte para contener a Wei, Menghuo volvería a invadir el país por el sur. "Es mejor ganar corazones que ciudades" —dijo el sabio—. Es mejor luchar con corazones que con armas. Espero que consiga ganar los corazones de esa gente." "Usted lee mis pensamientos", respondió Chulo Liang.

Tal como esperaba Liang, Menghuo lanzó un poderoso ataque contra Shu. Pero Liang le tendió una trampa y consiguió capturar gran parte del ejército de Menghuo, incluido el propio rey. En lugar de castigar o ejecutar a los prisioneros, separó a los soldados del rey, les quitó las cadenas, los agasajó con comida y con vino, y les dijo: "Sé que son todos hombres rectos. Creo que todos tienen padres, esposas e hijos que los esperan en su hogar y en este momento, sin duda, están llorando amargas lágrimas al pensar en la suerte de ustedes. Los liberaré para que puedan retornar a sus hogares, junto a sus seres queridos, y llevarles tranquilidad". Los hombres le agradecieron con lágrimas en los ojos. Luego Liang mandó llamar a Menghuo. "Si te libero —le preguntó— ¿qué harás?" "Volveré a juntar mi ejército —contestó el rey—, y lo conduciré hacia una batalla decisiva contra Shu. Pero si me capturas de nuevo, me someteré a su superioridad." Liang no sólo ordenó liberar a Menghuo, sino que le obsequió un caballo y una montura. Cuando sus tenientes, furiosos, le preguntaron por qué había actuado así, Liang les dijo: "Puedo capturar a ese hombre con la misma facilidad con que saco algo de mi bolsillo. Estoy tratando de ganar su corazón. Cuando lo logre, la paz en el sur ocurrirá por sí sola."

Tal como había anunciado, Menghuo volvió a atacar. Pero sus oficiales, a quienes Liang había tratado tan bien, se rebelaron contra él y lo entregaron prisionero a Liang, quien le formuló la misma pregunta que la vez anterior. Menghuo replicó que no había sido derrotado por su adversario, sino traicionado por sus propios oficiales, y que volvería a luchar, pero si Liang lo capturaba una tercera vez, se rendiría ante su superioridad.

Durante los meses siguientes, Liang, con su estrategia, capturó a Menghuo una tercera, una cuarta y una quinta vez. En cada ocasión las tropas de Menghuo se mostraban más descontentas. Como Liang los había tratado con gran respeto, habían perdido el ánimo de luchar contra él. Pero cada vez que Chuko Liang pedía a Menghuo que se sometiera a su autoridad, el gran rey presentaba una nueva excusa: que lo habían engañado, que había tenido mala suerte y otras semejantes. Después de la quinta vez, prometió que, si Liang lo capturaba una vez más, se sometería y no lo traicionaría. Y Liang volvió a dejarlo ir.

Cuando capturó a Menghuo por sexta vez, Liang repitió la misma pregunta. "Si me capturas una séptima vez —respondió t.1 rey— te seré absolutamente leal y no volveré a rebelarme contra ti." "Muy bien —repuso Liang—. Pero si te capturo una vez más, no volveré a liberarte."

Esta vez Menghuo y sus soldados huyeron hasta el rincón más distante del reino, la región de Wuge. Después de haber sido derrotado tantas veces, a Menghuo le quedaba una sola esperanza: pedir ayuda al rey Wutugu de Wuge, que poseía un ejército enorme y feroz. Los guerreros de Wutugu llevaban una

Los hombres que han cambiado el universo nunca lo han logrado convenciendo a los líderes, sino movilizando las masas. Abordar a los líderes es el método de la intriga y sólo conduce a resultados secundarios. Trabajar sobre las masas, en cambio, es el golpe del genio que cambia la faz de la Tierra.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821

LA VIDA DE ALEJANDRO MAGNO

Esta larga y penosa persecución de Darío —en once días habían marchado 33 estadios— agotó a sus soldados, de modo que la mayoría estaban dispuestos a abandonar la empresa. Mientras se hallaban en esa penosa situación, sucedió que algunos macedonios, que habían sacado agua de un río del camino y la habían cargado en odres sobre sus mulas, llegaron cerca del mediodía al lugar donde estaba Alejandro y, al verlo casi sofocado de sed, llenaron un yelmo con agua y se lo ofrecieron... Entonces él tomó el yelmo en sus manos y miró a su alrededor, y cuando vio que los hombres que lo rodeaban estiraban el cuello y miraban con avidez el líquido lo devolvió y agradeció, sin haber probado ni una gota. "Porque si bebiera yo solo —dijo— el resto de los hombres se

desalentarían." En cuanto los soldados se percataron de su templanza y magnanimidad en tal ocasión, todos le pidieron a gritos que los condujera con audacia hacia el combate y comenzaron a azotar los caballos. Porque —dijeron—, mientras tuvieran un rey como aquél podrían desafiar tanto el cansancio como la sed, y se consideraban poco menos que inmortales.

LA VIDA DE ALEJANDRO MAGNO, PLUTARCO, APROX. 46-120 A.C.

armadura de tupida trama de zarcillos empapados en aceite y luego secados hasta alcanzar una dureza impenetrable. Acompañado por Menghuo, Wutugu marchó con su poderoso ejército contra Liang, y esta vez el gran estratega pareció asustarse, pues condujo a sus hombres a una presurosa retirada. Pero en realidad conducía a Wutugo a una trampa: acorraló a los hombres del rey en un estrecho valle y luego encendió fogatas alrededor. Cuando las llamas tocaron a los soldados de Wutugu, todo el ejército estalló en llamas, ya que el aceite de sus armaduras era altamente inflamable. Hasta el último hombre murió en ese encuentro.

Liang había logrado separar a Menghuo y a su estado mayor del ejército de Wutugo atrapado en el valle, de modo que el rey fue hecho prisionero por séptima vez. Sin embargo, tras la terrible masacre Liang no toleraba la idea de enfrentar a su prisionero una vez más. Envió al rey cautivo un mensajero que le dijo: "Liang me ha encargado liberarte. Moviliza otro ejército contra él, si puedes, y procura una vez más derrotarlo". Sollozando, el rey cayó de rodillas, se arrastró hacia Liang, se postró a sus pies y le dijo: "Oh, gran ministro, la tuya es la majestad de los cielos. Nosotros, los hombres del sur, nunca volveremos a resistirnos a tu dominio". "¿Te rindes?", preguntó Liang. "Yo, mis hijos y mis nietos nos sentimos profundamente conmovidos por tu ilimitada piedad. ¿Cómo no habríamos de rendirnos?"

Liang honró a Menghuo con un gran banquete, le devolvió el trono, restituyó las tierras conquistadas y se dirigió al norte con su ejército, sin dejar fuerza de ocupación alguna en el sur. Liang nunca volvió: no tuvo necesidad, ya que Menghuo se había convertido en su más firme aliado.

Interpretación

Chuko Liang, tenía dos opciones: tratar de derrotar a los bárbaros en el sur de un solo golpe y aplastarlos por completo, o tratar de ganarlos, con tiempo y paciencia, para su causa. La mayoría de la gente que es más poderosa que el adversario, opta por la primera opción sin siquiera considerar la segunda, pero el realmente poderoso piensa a largo plazo: quizá la primera opción sea más rápida y fácil pero con el tiempo genera emociones negativas en el corazón de los derrotados. Ese resentimiento se convierte en odio, y esta animosidad causará que usted viva nervioso, que invierta tiempo y energía en proteger lo ganado, y se vuelva paranoico y defensivo. La segunda opción, aunque más difícil de llevar a cabo, no sólo le brindará tranquilidad interior sino que convertirá al potencial enemigo en un sólido pilar de apoyo.

En todos sus enfrentamientos, dé un paso y tómese tiempo para evaluar el estado emocional y las debilidades psicológicas de su adversario. La fuerza sólo incrementará la resistencia. En la mayoría de los casos, la clave del triunfo es el corazón de la gente: los adultos, igual que los niños, se rigen por sus emociones. Para

hacerlos más maleables, alterne la crudeza con la piedad. Juegue con los temores básicos de los otros, y también con sus amores: libertad, familia, etc. Una vez que los haya doblegado, habrá obtenido amigos de por vida y aliados absolutamente leales.

Los gobiernos veían a los hombres sólo como una masa, pero nuestros hombres, al no ser fuerzas regulares, no eran columnas ni batallones, sino individuos... Nuestros reinos se encuentran en la mente de cada hombre.
Seven Pillars of Wisdow, *T. E. Lawrence, 1888-1935*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En el juego del poder usted está rodeado de personas que no tienen ningún motivo para ayudarlo, salvo que ganen algo con ello. Y si usted no tiene nada que ofrecer en términos de beneficios personales, lo más probable es que despierte la hostilidad de los otros, pues verán en usted simplemente a un competidor más, una persona más que les hace perder tiempo. Quienes vencen esa frialdad general son los que encuentran la llave para abrir el corazón y la mente de los demás, seducirlos y ganarlos para su causa y, si es necesario ablandarlos para asestarles un golpe. Pero la mayoría nunca aprende este aspecto del juego del poder. Cuando se encuentran con alguien a quien no conocen, en lugar de dar un paso atrás y tratar de ver en qué aspectos esa persona es única y diferente, hablan de sí mismos, ansiosos por imponer su propia voluntad y sus propios prejuicios. Discuten, alardean y hacen todo un espectáculo de su poder. Quizá no lo sepan, pero sin darse cuenta están creándose un enemigo, un rival, porque no hay nada más irritante que sentir que alguien ignora nuestra individualidad y no le importa nuestra psicología.

Recuerde: la clave de la persuasión reside en ablandar a la gente, en amansarla lenta y gentilmente. Sedúzcala mediante un acercamiento a dos puntas: trabaje sobre las emociones y especule con las debilidades intelectuales. Permanezca alerta tanto a lo que los diferencie de los demás (la psicología individual) como a lo que tengan en común con el resto (las reacciones emocionales básicas). Apunte a las emociones primarias: amor, odio, celos. Una vez que logre movilizar las emociones del otro, le restará control, y lo tornará más vulnerable a su persuasión.

Cuando Chuko Liang quiso disuadir a un importante general de un reino rival de hacer una alianza con Ts'ao Ts'ao, el más temido enemigo de Liang, no describió la crueldad de Ts'ao Ts'ao ni lo atacó por razones morales. En cambio, sugirió que Ts'ao Ts'ao quería conquistar a la bella y joven esposa del general. Esto fue como un golpe en el estómago para el general, y Chuko Liang logró convencerlo. De manera similar, Mao Tse-tung siempre apeló a

las emociones del pueblo, hablándole en los términos más simples. Aunque él tenía una buena formación y gran cultura literaria, en sus discursos usaba metáforas viscerales, mediante las cuales expresaba las ansiedades más profundas del pueblo y lo alentaba a manifestar sus frustraciones en las reuniones públicas. En lugar de plantear los aspectos prácticos de un programa determinado, describía en términos primitivos y pragmáticos de qué manera dicho plan afectaría a la gente. No crea que esta táctica funciona sólo con los analfabetos: funciona con todo el mundo. Todos somos mortales, a todos nos espera el mismo destino final, y todos compartimos el deseo de ser queridos y reconocidos. Despierte esas emociones, y cautivará corazones.

La mejor forma de hacerlo es mediante un golpe dramático, como el que ideó Chuko Liang cuando agasajó con comida y luego liberó a los prisioneros que esperaban de él sólo lo peor. Al sacudirlos hasta la médula, les ablandó el corazón. Juegue con contrastes semejantes: lleve a los demás a la desesperación y luego bríndeles el alivio que necesitan. Si esperan dolor y usted les brinda placer, le darán el corazón. En general, dar cualquier tipo de placer le permitirá alcanzar el éxito, así como desterrar temores y brindar o prometer seguridad.

Los gestos simbólicos suelen bastar para ganar simpatía y buena voluntad. Un gesto de abnegación, por ejemplo —demostrar que usted sufre tanto como quienes lo rodean—, hará que la gente se identifique con usted, aunque su sufrimiento sea simbólico o menor mientras que el de ellos es real. Ablande al grupo para transformarlo en receptor sumiso de la acción enérgica que vendrá a continuación.

Cuando T. E. Lawrence estaba luchando contra los turcos en los desiertos del Medio Oriente, durante la Primera Guerra Mundial, tuvo una revelación: sintió que la forma convencional de encarar una guerra había perdido valor. El antiguo soldado de otrora se encontraba perdido en los enormes ejércitos de la época, en los cuales le daban órdenes como a un peón inanimado. Lawrence quería modificar esa situación. Para él, la mente de cada soldado era un reino por conquistar. Un soldado comprometido, psicológicamente motivado, lucharía con mayor ardor y creatividad que un simple títere.

La percepción de Lawrence tiene aún más validez en el mundo de hoy, donde tantos nos sentimos alienados, anónimos y carentes de autoridad, todo lo cual lleva a que los juegos abiertos de poder y la fuerza resulten aún más contraproducentes y peligrosos. En lugar de manipular a peones inanimados, convierta a quienes lo rodean en convencidos y entusiastas defensores de la causa para la cual usted los ha reclutado. Esto no sólo le facilitará el trabajo, sino que le dará más espacio de maniobra para embaucarlos en el futuro. Para conseguir esto, deberá manejarse con las psicologías individuales. Nunca suponga que la táctica que funciona con una persona servirá también con otra. Para

encontrar la clave que motivará a un individuo, primero tiene que lograr que se sincere. Cuanto más hable, más revelará sobre lo que le gusta y le disgusta, es decir, las manijas y palancas con que moverlo.

La forma más rápida de conquistar la mente de los demás consiste en demostrar, de la forma más simple posible, de qué manera una acción determinada los beneficiará. El egoísmo es la más fuerte de todos las motivaciones: una causa noble quizá fascine la mente, una vez que el furor del primer entusiasmo se haya desvanecido, el interés decaerá excepto que haya algo muy específico que ganar. El egoísmo es el más sólido de los fundamentos. Las causas que mejor funcionan utilizan un barniz de nobleza para cubrir la franca apelación al interés personal; la causa seduce, pero el interés personal asegura el compromiso.

Los más hábiles para ejercer atracción sobre la mente de la gente son a menudo los artistas, los intelectuales y quienes poseen una naturaleza más poética. Esto se debe a que las ideas se comunican con más facilidad a través de metáforas e imágenes. Por lo tanto, siempre es buena política tener a mano por lo menos un artista o intelectual que pueda incidir en forma concreta en la mente de la gente. Los reyes siempre tenían a mano todo un equipo de escritores. Federico el Grande tenía a Voltaire (hasta que discutieron y se separaron); Napoleón ganó a Goethe para su causa. A la inversa, Napoleón III, al provocar la antipatía de escritores de la talla de Víctor Hugo, a quien exilió de Francia, contribuyó a su creciente impopularidad y a su caída. Por lo tanto, es peligroso marginar a quienes tienen gran poder de expresión, y de gran utilidad atraerlos y explotarlos.

Por último, aprenda a jugar el juego de los números. Cuanto más ancha sea su base de apoyo, tanto más fuerte será su poder. Como sabía que un alma despechada o marginada puede iniciar toda una hoguera de descontento, Luis xiv se aseguró de ganarse el afecto de los miembros de posición más baja de su personal. Es necesario ganar cada vez más aliados en todos los niveles: de manera inevitable llegará un momento en que usted los necesitará.

Imagen: la cerradura. La gente construye paredes para mantenerlo afuera; nunca ingrese por la fuorza, pues sólo encontrará más paredes detrás de las paredes. En esas paredes hay puertas, puertas al corazón y a la mente, y tienen t na cerradura muy pequef a. Observe a través de la cerradura, encuentre la llave que abre la puerta, y tendrá acceso a la voluntad de los otros sin dejar desagradables huellas.de violencia.

Autoridad: Las dificultades del camino de la persuasión consisten en conocer el corazón de la persona a la que se ha de persuadir, a fin de adecuar a él las palabras que se pronunciarán... Por eso, quienquiera que intente usar la persuasión ante al trono deberá observar con cuidado los sentimientos de amor y odio del soberano, y sus deseos y temores secretos, antes de poder conquistar su corazón. (Han-fei-tzu, filósofo chino, siglo in a.C.)

INVALIDACIÓN

No hay ningún caso en que esta ley no sea válida.

LEY N°

44

DESARME Y ENFUREZCA CON EL EFECTO ESPEJO

CRITERIO

El espejo refleja la realidad pero también es el arma perfecta para el engaño: cuando usted refleja a sus enemigos, haciendo exactamente lo que hacen ellos, sus rivales no lograrán deducir su estrategia. El Efecto Espejo los burla y humilla, lo cual los lleva a reaccionar en forma desmedida. Al poner un espejo frente a su psique, usted los seduce con la ilusión de que comparte sus valores. Al reflejar sus acciones en un espejo, les enseña una lección. Son muy pocos los que pueden resistirse al poder del Efecto Espejo.

EFECTO ESPEJO: Tipología preliminar

Los espejos tienen el poder de inquietarnos. Cuando contemplamos nuestro reflejo en el espejo, a menudo vemos lo que queremos ver, es decir, la imagen de nosotros mismos con la que más cómodos nos sentimos. Tenemos la tendencia a no mirar con demasiado detalle, e ignorar las arrugas y los defectos. Pero si miramos con atención la imagen reflejada, a veces sentimos que nos estamos viendo como nos ven los otros, una persona entre todas las demás, un objeto más que un sujeto. Esta sensación nos estremece: nos vemos, pero desde afuera, despojados de los sentimientos, del espíritu, del alma que llena nuestra conciencia. Nos vemos convertidos en una cosa.

Al usar el Efecto Espejo, simbólicamente recreamos esa fuerza perturbadora, reflejamos las acciones de los demás, imitamos sus movimientos para descolocarlos e imitarlos. Al sentirse burlados, donados, convertidos en objetos, en una imagen sin alma, se enfurecen. O bien, haga lo mismo pero de manera ligeramente diferente, y se sentirán desarmados: usted reflejó a la perfección los deseos y ansiedades que ocultan. Éste es el poder narcisista de los espejos. En cualquiera de los dos casos, el Efecto Espejo descoloca a la víctima, enfureciéndola o fascinándola, y en ese instante usted tiene el poder de manipularla o seducirla. Este efecto encierra un gran poder, porque actúa sobre las emociones más primitivas.

En el ámbito del poder hay cuatro Efectos Espejo principales:

El efecto neutralizador. En la antigua mitología griega, la gorgona Medusa tenía serpientes por cabellos, una lengua protuberante, gran cantidad de dientes y un rostro tan horrible que cualquiera que la mirara a la cara se convertía de inmediato en piedra, por el intenso terror que inspiraba. Pero el héroe Perseo logró matar a la Medusa. Pulió su escudo de bronce hasta convertirlo en un espejo, y usó el reflejo para guiarse a medida que se acercaba a ella, así logró cortarle la cabeza sin mirarla directamente a la cara. Si, en este caso, el escudo fue un espejo, también el espejo fue una especie de escudo. La Medusa no podiá ver a Perseo; sólo veía el reflejo de sus propias acciones. Resguardado tras aquella pantalla, el héroe pudo aproximarse y destruirla.

Éste es, en esencia, el Efecto Neutralizador: haga lo que hacen sus enemigos, imite las acciones de ellos lo mejor posible, y no podrán detectar sus verdaderas intenciones, porque están cegados por el espejo. La estrategia habitual de sus enemigos para manejarlo a usted se basa en las reacciones que lo caracterizan; neutralice esas reacciones mimetizándose con sus enemigos. Esta táctica surte un efecto burlador e irritante. La mayoría recordamos esa sensación, que experimentábamos en la infancia cuando alguien nos hacía burla repitiendo textualmente todo cuanto

EL MERCADER Y SU AMIGO

Cierta vez un mercader decidió hacer un largo viaje. Consciente de que no era muy acaudalado, se dijo: "Es imprescindible que antes de mi partida deje una parte de mis bienes en la ciudad, de modo tal que, si en mis viajes la suerte me es adversa, tenga con qué mantenerme a mi regreso". Con este fin, dejó una gran cantidad de barras de hierro, que constituían parte principal de su riqueza, en manos de un amigo, para que las guardara durante su ausencia. Luego se despidió y partió. Algún tiempo después, no habiendo tenido más que suerte adversa en sus viajes, regresó a su casa, y lo primero que hizo fue ir a ver a su amigo para recuperar su hierro. Pero el amigo, que debía varias sumas de dinero y había vendido el hierro para pagar sus deudas, le contestó de la siguiente manera: "La verdad, amigo, es que puse tu hierro en un cuarto muy bien cerrado, imaginando que allí estaría tan seguro como mi propio oro. Pero sucedió un accidente que nadie podría haber sospechado, porque en esa habitación había una rata que se lo comió todo". El mercader, fingiendo ignorancia, respondió: "Es una desgracia terrible para mí, sin duda; pero yo sé desde siempre que a las ratas les agrada el hierro en

decíamos: al cabo de pocos minutos, queríamos romperle la cara. Utilizando esta misma técnica, aunque en forma más sutil, es posible descolocar al adversario; ocultando su propia estrategia detrás de un espejo, usted puede tender trampas invisibles o impulsar a los contrincantes hacia la trampa que ellos habían planeado para usted.

Esta técnica tan poderosa se ha utilizado en la estrategia militar desde los tiempos de Sun-tzu; en nuestra época se la observa a menudo en las campañas políticas. También es útil para disfrazar aquellas situaciones en las cuales usted no cuenta con una estrategia particular. Éste es el Espejo del Guerrero.

La versión inversa del Efecto Neutralizador es el Efecto Sombra: usted imita cada movimiento del adversario sin que éste lo vea. Utilícela para reunir información que le permitirá neutralizar más adelante la estrategia de su contrincante, obstruyendo y desbaratando cada uno de sus movimientos. El Efecto Sombra es eficaz porque seguir los movimientos del otro permite comprender en profundidad sus- hábitos y rutinas. Ésta es la técnica básica utilizada por detectives y espías.

El Efecto Narciso. Al contemplar una imagen en las aguas de un estanque, el joven griego Narciso se enamoró de ella. Y cuando descubrió que aquella imagen era su propio reflejo, y que por lo tanto le resultaría imposible consumar su amor, desesperado se ahogó en las aguas del estanque. Todos tenemos un problema similar: estamos profundamente enamorados de nuestra persona, pero dado que ese amor excluye a un objeto de amor externo a nosotros mismos, permanece insatisfecho y no realizado. El Efecto Narciso juega con el narcisismo universal: usted mira hasta el fondo del alma de otra persona, intuye sus más íntimos deseos, sus valores, sus gustos, su espíritu, y refleja todo esto, convirtiéndose en una especie de imagen reflejada del otro. Su habilidad para reflejar la psique del otro le otorga gran poder sobre esa persona, y hasta puede encender una chispa de amor.

Esto no es más que la habilidad de mimetizarse con otra persona, no física sino psicológicamente, y constituye una técnica muy poderosa porque juega con el insatisfecho amor hacia sí mismo del niño, que todos sentimos. En general los demás nos bombardean con las experiencias, y los gustos de ellos. Rara vez se esfuerzan por ver las cosas a través de nuestros ojos. Será irritante, pero también crea una gran oportunidad: Si usted demuestra que entiende a otra persona, al reflejar sus más íntimos sentimientos, esa persona quedará fascinada y usted logrará desarmarla, sobre todo porque esto es algo que sucede con muy poca frecuencia. Nadie puede resistir la sensación de verse armoniosamente reflejado en el mundo exterior, aun cuando usted fabrique esa imagen para satisfacerlos y lograr sus propios objetivos.

grado sumo; he sufrido muchas veces antes de la misma manera, y por lo tanto mi presente aflicción se me hace más tolerable". Esta respuesta complació mucho al amigo, que se sintió feliz al ver que el mercader estaba tan dispuesto a creer que la rata se había comido el hierro; y, para limpiarse de cualquier sospecha, invitó al mercader a cenar con él al día siguiente. El mercader prometió asistir pero entretanto se encontró en el centro de la ciudad con uno de los hijos de su amigo. Llevó al niño consigo y lo encerró en una habitación. Al día siguiente, fue a visitar a su amigo, que mostraba señales evidentes de gran inquietud. Entonces el mercader le preguntó cuál era la causa de su aflicción, como si ignorase por completo lo sucedido. "Oh, mi querido amigo —respondió el otro--, te pido que me disculpes si no me ves tan alegre como de otra forma estaría. He perdido a uno de mis hijos; lo he hecho llamar con la trompeta, pero no sé qué ha sido de éL " "¡Oh! —replicó el mercader— Me apena mucho saberlo, porque ayer a la noche, cuando me fui de aquí, vi en el aire una lechuza con un niño entre las garras, pero no puedo decirte si se trataba de tu hijo." "¡Hombre tonto y absurdo! —gritó el amigo, furioso—, ¿no te avergüenzas de contarme una mentira

tan evidente? Una lechuza, que, a lo sumo no pesa más de tres libras, ¿acaso podría levantar a un niño que pesa más de ci -cuenta?" "Bien —con ˉtó el mercader—, no por qué te sorprende tanto. Como si en un pc.ís donde una rata puede comer cientos de toneladas de hierro fuese tan extraño que una lechuza se lleve a un niño que no pesa más de cincuenta libras." Al oír esto, el amigo se dio cuenta de que el mercader no era tan tonto como él pensaba; le pidió perdón por el fraude, le restituyó el valor de su dinero, y así recuperó a su hijo.

FÁBULAS, PILPAY, INDIA, SIGLO IV

El efecto Narciso obra maravillas tanto en la vida social como en el mundo de los negocios; nos otorga tanto el Espejo del Seductor como el Espejo del Cortesano.

El Efecto MoraL El poder del argumento verbal es en extremo limitado, y a menudo logra lo opuesto de lo que pretendemos. Como observó Gracián: "La verdad por lo general se ve; muy pocas veces se oye". El Efecto Moral es la forma perfecta de demostrar las propias ideas a través de la acción. En síntesis, usted da a otros una lección al hacerles probar la medicina que ellos pretenden administrarle a usted.

En el Efecto Moral, usted refleja lo que otros le hacen, de forma tal que se den cuenta con suma claridad de que usted está haciendo exactamente lo que le hicieron ellos. Usted les hace *sentir* que se han comportado de manera desagradable o hiriente, en lugar de quejarse y lamentarse, lo cual sólo los pone a la defensiva. Y al sentir que las consecuencias de sus propias acciones les son devueltas por un espejo, los otros comprenden en toda su magnitud de qué manera lastimaron o castigaron con su comportamiento asocial. Usted objetiviza las cualidades de las que quiere que el otro se avergüence, creando un espejo en el cual el rival puede ver sus necedades y aprender una lección. Esta técnica es utilizada con frecuencia por educadores, psicólogos *y* todos aquellos que deben manejarse con situaciones de conductas desagradables e inconscientes. Éste es el Espejo del Maestro. Haya o no defecto en la forma en que otros lo han tratado, para usted siempre podrá resultar provechoso reflejar ese comportamiento de forma tal que los haga sentir culpables.

Cuando usted se traba en combate y está luchando con el enemigo, y se da cuenta de que no puede avanzar, usted se infiltra y se fusiona con el enemigo. Puede ganar aplicando una técnica apropiada mientras están enredados el uno con el otro... A menudo, usted puede ganar en forma decisiva con la ventaja de saber cómo "infiltrarse" en las filas enemigas, mientras que, si se separa perderá la oportunidad de ganar.

A BOOIC OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, JAPÓN, SIGLO XVII

El Efecto Alucinatorio. Los espejos son tremendamente engañosos, porque dan la sensación de que a través de ellos se ve el mundo real. Pero en realidad uno sólo mira un trozo de vidrio que, como bien sabemos, no puede reflejar el mundo en su exacta dimensión: en un espejo todo se invierte. Cuando Alicia pasa a través del espejo en el libro de Lewis Carroll, entra en un mundo del revés, y no sólo en el aspecto visual.

El Efecto Alucinatorio consiste en crear una copia perfecta de un objeto, un lugar o una persona. Esa copia actúa como una especie de maniquí: la gente lo considera auténtico porque tiene *la* apariencia física de lo auténtico. Ésta es fundamentalmente la técnica de los grandes estafadores que imitan el mundo real para embaucar. También tiene aplicación en cualquier situación que exija camuflaje. Es el Espejo del Burlador.

OBSERVANCIAS DE LOS EFECTOS ESPEJO

Observancia I

En febrero de 1815, el emperador Napoleón Bonaparte se fugó de

la isla de Elba, donde lo habían encarcelado las fuerzas aliadas de Europa, y regresó a París en una marcha que produjo conmoción a la nación francesa, convocando a sus tropas dispersas y a ciudadanos de todos los estratos sociales que se le unieron para destituir al rey Luis XVIII. Sin embargo, en marzo, después de haberse reinstaurado en el poder, tuvo que enfrentar la dura realidad de que la situación de Francia había cambiado mucho. El país se encontraba devastado, no tenía aliados entre las demás naciones de Europa, y sus ministros más importantes y leales habían desertado o abandonado el país. Quedaba un solo hombre del antiguo régimen de Napoleón: Joseph Fouché, su ex ministro de Policía.

Durante su reinado anterior, Napoleón siempre había confiado en Fouché para que éste hiciera los trabajos sucios, pero nunca logró conocer a fondo los verdaderos pensamientos e intenciones del hombre. Napoleón había establecido un cuerpo eficiente de agentes para espiar a todos sus ministros, a fin de poder anticiparse siempre a sus acciones, pero nadie había podido averiguar algo sobre Fouché. Cuando era objeto de alguna sospecha, el ministro no se enojaba ni tomaba la acusación como algo personal; mostraba sumisión, asentía, sonreía y cambiaba de color como un camaleón, adaptándose a las exigencias de la situación. Al principio esa actitud resultaba agradable y encantadora, pero al cabo de un tiempo Napoleón se sintió frustrado al verse superado por aquel hombre escurridizo. En un momento u otro, Napoleón llegó a despedir a los más importantes de sus ministros, incluso a Talleyrand, pero nunca tocó a Fouché. Y así sucedió que, en 1815, de regreso en el poder y necesitado de apoyo, no tuvo otra opción que volver a designar a Fouché como ministro de Policía.

Al cabo de algunas semanas de su nuevo reinado, los espías informaron a Napoleón que creían que Fouché mantenía contactos secretos con ministros de potencias extranjeras, incluido Metternich, de Austria. Temeroso de que su ministro más valioso lo estuviese traicionando frente a sus enemigos, Napoleón debía descubrir la verdad antes de que fuera demasiado tarde. No podía enfrentar a Fouché de manera directa, ya que en persona era escurridizo como un anguila. Necesitaba pruebas contundentes.

Tales pruebas parecieron presentarse en abril, cuando la policía privada del emperador capturó a un caballero vienés que había viajado a París para transmitir información a Fouché. Tras ordenar que aquel hombre fuese llevado ante él, Napoleón amenazó con hacerlo fusilar sin más trámites si no confesaba la verdad; el hombre se desmoronó y confesó que había entregado a Fouché una carta de Metternich, escrita con tinta invisible, para concertar una reunión secreta de agentes especiales en Basilea. Napoleón ordenó que uno de sus propios agentes se infiltrara en la reunión. Si Fouché en verdad planeaba traicionarlo, lo sorprenderían con las manos en la masa y lo ejecutarían.

EL ZORRO Y LA CIGÜEÑA

Compadre Zorro se propone un día/ gastar mucho dinero, / y a su comadre, la Cigüeña, envía/ cortés un mensajero/ rogándole comer en compañía. / Fue el regalo mezquino / y sin mucho aparato; / el galán, un avaro de lo fino,/ vivía parcamente / y ofreció nada más por todo plato / de leche con azúcar una fuente. / Estorbó a la Cigüeña el largo pico / y no probó alimento; / en tanto, el compadrito / lamió toda la fuente en un momento. / Por vengarse de burla semejante / a poco la Cigüeña le convida. / "Con mucho gusto —respondió el tunante—, / Con mis buenos amigos en la vida / gasté yo cumplimiento."./ As(que del convite llegó el día, / de la Cigüeña fue al alojamiento, / alabó su extremada cortesía / y del festín lo raro y exquisito; /ponderó sobre todo su apetito / (nunca faltó a los zorros, a fe mía): De la carne el olor le deleitaba / y muy tierna y sabrosa la juzgaba. / Pero en trozos pequeños dividida / en vasos especiales fue servida. / De la Cigüeña el pico / entraba en esos vasos fácilmente, /Mas del Zorro el hocico/ pugnó por penetrar inútilmente. / Volvió en ayunas a su casa al cabo, / corrido y con mohína / cual Zorro a quien atrapa una gallina, /contra las piernas apretando el

rabo, / dando al viento sus quejas / y gachas las orejas. / Los que engañáis arteros a los otros / cuidad que no os engañen a vosotros.

FÁBULAS SELECTAS, JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

LA CARTA ROBADA

Cuando quiero saber cuán sabio, o cuán estúpido, o cuán bueno o cuán malvado es alguien, o cuáles son sus pensamientos en ese momento, adecuo la expresión de mi rostro lo más exactamente posible a la expresión del suyo, y luego espero a ver qué pensamientos o sentimientos surgen en mi mente o en mi corazón, que se adecuen o correspondan con mi expresión.

EDGAR ALLAN POE, 1809-1849

Napoleón esperó con impaciencia el regreso del agente pero, para su gran consternación, cuando el enviado llegó, unos días más tarde, informó que no había visto ni oído nada que implicara a Fouché en una conspiración. En realidad, parecía que los otros agentes que habían concurrido a la reunión sospechaban que Fouché los estaba traicionando a ellos y trabajando a favor de Napoleón. Ni por un instante creyó Napoleón en esta versión: una vez más Fouché había conseguido burlarlo.

A la mañana siguiente, Fouché visitó a Napoleón y comentó: "A propósito, Su Majestad, creo que no le dije que hace unos días, recibí una carta de Metternich; mi cabeza estaba demasiado ocupada con asuntos más urgentes. Además, el emisario omitió darme el polvo necesario para hacer legible la escritura... Aquí está la carta". Seguro de que Fouché estaba jugando con él, Napoleón explotó: "¡Usted es un traidor, Fouché! ¡Debiera enviarlo a la horca!". Prosiguió con su arenga, pero no podía despedirlo sin pruebas. Fouché sólo se mostró sorprendido ante las palabras del emperador, pero por dentro no pudo menos que sonreír, pues todo el tiempo él había aplicado un juego de espejos.

Interpretación

Desde hacía años Fouché sabía que Napoleón controlaba a todos los que lo rodeaban y los hacía espiar día y noche. El ministro había logrado sobrevivir a este juego, gracias a su propia gente que espiaba a los espías de Napoleón, lo que le permitía neutralizar cualquier acción del emperador contra él. En el caso de la reunión en Basilea hasta invirtió la situación: al tanto del doble agente de Napoleón, armó la escena de forma tal que pareciera que también Fouché era un leal agente doble.

Fouché ganó poder y prosperó en un período de gran tumulto mediante la táctica de reflejar a quienes lo rodeaban. Durante la Revolución Francesa fue un jacobino radical; después del Terror se convirtió en un moderado republicano; con Napoleón se transformó en un devoto imperialista, al que Napoleón honró con un título de nobleza, designándolo duque de Otranto. Cuando el emperador usaba información comprometedora contra los demás, Fouché se aseguraba de tener información comprometedora sobre Napoleón y todos los demás. Esto también le permitía predecir los planes y deseos del emperador, de forma tal que podía hacerse eco de los sentimientos de su jefe antes de que éste los hubiese expresado. Ocultando sus acciones tras la estrategia del espejo, Fouché también consiguió planificar movimientos adversos a Napoléon sin que nadie pudiese probarle nada.

Ése es el gran poder que da el reflejar a quienes lo rodean. Primero, usted le da a la gente la sensación de que comparte sus ideas y objetivos. Luego, cuando los otros sospechan que usted podría tener motivos ulteriores, el espejo lo separa de ellos, evitando que puedan detectar su estrategia. En algún momento esto podrá enfurecerlos y desconcertarlos. Pero al jugar a dos

puntas usted desvirtúa esa cólera, les quita la iniciativa y les da una sensación de impotencia. Además, irá adquiriendo la habilidad de elegir cuándo y cómo desconcertarlos, lo cual es otra vía hacia el poder. Por otro lado, el espejo le permite ahorrar energía intelectual: con sólo repetir los movimientos del otro, usted obtiene el espacio necesario para desarrollar su propia estrategia.

Observancia II

Al principio de su carrera, el ambicioso estadista y general Alcibíades de Atenas (450-404 a.C.) desarrolló una poderosa arma que llegó a ser la fuente de su poder. En cada encuentro con alguien, se esforzaba por percibir el humor, los gustos y el estado de ánimo de esa persona, y, enseguida, adecuaba sus propias palabras y acciones de modo tal que reflejaran los más íntimos deseos de su interlocutor. Seducía a los demás con la idea de que los valores de ellos eran superiores a los del resto y la convencía de que él se proponía tomarlos como modelo o ayudarlos a convertir sus sueños en realidad. Muy pocos fueron capaces de resistir a su encanto.

El primer hombie que cayó bajo su hechizo fue el filósofo Sócrates. Alcibíades representaba lo contrario del ideal socrático de sencillez y honestidad: vivía con lujo y carecía de cualquier clase de principios. Sin embargo, cada vez que se encontraba con Sócrates reflejaba la sobriedad del hombre mayor: comía con frugalidad, acompañaba a Sócrates en largas caminatas y hablaba sólo de filosofía y virtud. Sócrates no se dejó engañar por completo, pues sabía de la otra vida que llevaba Alcibíades. Pero eso contribuía a hacerlo vulnerable a una lógica que lo halagaba: sólo en presencia de él se sometía el general a una influencia virtuosa; sólo Sócrates tenía tal poder sobre él. Este sentimientc: embriagó al filósofo, que se convirtió en ferviente admirador y partidario de Alcibíades, y hasta arriesgó su vida, en una ocasión, para salvar al joven durante una batalla.

Los atenienses consideraban a Alcibíades como al más grande de sus oradores, dado que poseía una increíble habilidad para captar las aspiraciones de su público y reflejar los deseos de la gente. Pronunció sus más célebres discursos al apoyar la invasión a Sicilia, pues estaba seguro de que daría grandes riquezas a Atenas e ilimitada gloria a su propia persona. Aquellos discursos expresaban las ansias de conquista de nuevas tierras de los jóvenes atenienses, que no se conformaban con vivir de las victorias y los honores cosechados por sus antepasados. Pero Alcibíades también adecuaba sus palabras para reflejar la nostalgia de los más viejos por los gloriosos años en los que Atenas condujo a los griegos contra Persia y creó su gran imperio. Con eso logró que todos los atenienses soñaran con conquistar Sicilia. El plan de Alcibíades fue aprobado y él fue nombrado comandante de la expedición.

LORENZO DE MÉDICI SEDUCE AL PAPA

Lorenzo [de Médicil no perdía oportunidad de aumentar el respeto que el papa Inocencio sentía por él, de ganar su amistad y, de ser posible, su afecto. Se tomaba el trabajo de descubrir los gustos del Papa y los satisfacía sin demora. Le enviaba... barriles de su vino preferido... Le enviaba cartas corteses y halagüeñas, en las que le aseguraba, cuando el Papa estaba enfermo, que sentía en carne propia sufrimientos del pontífice, y lo alentaba con afirmaciones tan reconfortantes como: "Un Papa es lo que él quiera ser". Yen esas cartas incluía también, aunque de manera incidental, sus propios puntos de vista sobre el curso más adecuado de las políticas papales. Inocencio se sintió muy gratificado por las atenciones de Lorenzo y convencido por sus argumentos... En verdad, llegó a compartir en grado tan completo las opiniones de Lorenzo, que, como dijo el disgustado embajador de Ferrara; "El Papa duerme con los ojos de Lorenzo el Magnífico".

THE HOUSE OF MEDIU: ITS RISE AND FALL, **CHRISTOPHER HIBBERT,** 1980

Wittgenstein tenía un extraordinario don para adivinar los pensamientos de las personas con las cuales discutía. Mientras el otro luchaba por encontrar palabras para expresar sus pensamientos, Wittgenstein percibía qué era lo que pensaba y lo formulaba por él. Este poder, que a veces parecía casi sobrenatural, era posible, de ello estoy seguro, gracias a sus propias investigaciones exhaustivas y continuas.

LUDWIG WITTGENSTEIN: A MEMOIR, NORMAN MALCOLM, 1958

Sin embargo, mientras Alcibíades dirigía la invasión de Sicilia, algunos atenienses fraguaron cargos contra él, alegando que había profanado estatuas sagradas. El general sabía que sus enemigos ordenarían ejecutarlo si regresaba a Atenas, de modo que, a último momento, desertó de la flota ateniense y pasó al bando del acérrimo enemigo de Atenas, Esparta. Los espartanos le dieron la bienvenida, pero como conocían su reputación, no confiaban demasiado en él. A Alcibíades le gustaba el lujo; los espartanos, un pueblo guerrero que hacía un culto de la austeridad, temían que Alcibíades corrompiera a los jóvenes. Sin embargo, vieron con gran alivio que el Alcibíades que llegó a Esparta no era en absoluto lo que esperaban: llevaba el cabello largo (como ellos), tomaba baños fríos, comía pan de granos toscamente molidos y vestía ropas sencillas. Para los espartanos, esto significaba que el gran general había llegado a considerar que el estilo de vida de ellos era superior al de los atenienses. Aunque Atenas era más poderosa, él había elegido convertirse en espartano y por lo tanto merecía ser honrado. Cayeron bajo su hechizo y le otorgaron grandes poderes. Por desgracia, Alcibíades rara vez sabía poner freno a su encanto; así sedujo a la esposa del rey de Esparta, que quedó embarazada. Y 'cuando esto se tornó público, una vez más Alcibíades debió huir para salvar la vida.

En esta ocasión huyó a Persia, donde pasó abruptamente de la sencillez espartana al generoso estilo de vida persa, que adoptó hasta en los menores detalles. Por supuesto, a los persas les resultó muy halagüeño ver que un griego de la talla de Alcibíades prefería la cultura de ellos antes que la de él, así que lo cubrieron de honores, regalaron tierras y le otorgaron poder. Una vez seducidos por el espejo, no se dieron cuenta de que, detrás de esa fachada, Alcibíades llevaba a cabo un doble juego: ayudaba en secreto a los atenienses en su guerra contra Esparta, gracias a lo cual volvió a congraciarse con la ciudad a la que tanto ansiaba regresar, que lo recibió con los brazos abiertos en el año 408 a.C.

El médico debiera ser opaco frente a sus pacientes y, como un espejo, no mostrar nada salvo lo que a él le sea mostrado.

SIGMUND FREUD, 1856-1939

Interpretación

Ya al principio de su carrera política, Alcibíades descubrió algo que modificó su estrategia para la conquista del poder: si bien poseía una personalidad enérgica y multifacética, cuando defendía con vehemencia sus ideas ante los demás lograba convencer a algunos, pero al mismo tiempo ponía a muchos más en su contra. Se dio cuenta de que el secreto para lograr ascendencia sobre un gran número de personas no radicaba en imponer sus ideas sino en absorber las de quienes lo rodeaban y modificar sus colores como el camaleón. Una vez que la gente sucumbía a esa treta, los engaños de que los hiciera objeto les pasarían inadvertidos.

Comprenda que todos están envueltos en su propia coraza narcisista. Cuando usted intenta imponer su propio ego a los demás, se erige una pared y la resistencia aumenta. En cambio, al reflejar al otro usted lo seduce y lo sume en una especie de rapto

narcisista: el otro se encuentra ante un alma gemela. Pero en realidad este doble ha sido fabricado por usted. Una vez que usted ha utilizado el espejo para seducir al otro, tendrá gran poder sobre él.

Sin embargo, aquí cabe destacar el peligro que entraña el uso indiscriminado del espejo. En presencia de Alcibíades la gente se sentía más grande, como si su ego se hubiese duplicado. Pero cuando él se marchaba, los demás se sentían vacíos y disminuidos, y cuando lo veían reflejar a otra gente con la misma fidelidad con que los había reflejado a ellos, no sólo se sentían disminuidos, sino traicionados. El uso excesivo del Efecto Espejo por parte de Alcibíades, hacía que pueblos enteros se sintieran usados, lo cual lo obligó a huir constantemente de un sitio a otro. De hecho, Alcibíades enfureció tanto a los espartanos que al fin lo hicieron asesinar. Había ido demasiado lejos. El Espejo del Seductor debe utilizarse con cautela y discriminación.

Observancia III

En 1652, la baronesa Mancini, recientemente viuda, trasladó su familia de Roma a París, donde podía contar con la influencia y la protección de su hermano, el cardenal Mazarin, Primer Ministro de Francia. De las cinco hijas de la baronesa, cuatro embelesaron a la corte con su belleza y su vivacidad. Esas encantadoras sobrinas del cardenal Mazarin, conocidas luego como "las Mazarinettes", pronto fueron invitadas a todas las funciones importantes de la corte.

Una de las hijas de la baronesa, María Mancini, no gozó de la misma fortuna, porque carecía de la belleza y la gracia de sus hermanas, quienes —junto con la madre e incluso el cardenal Mazarin— llegaron a rechazarla, pues sentían que arruinaba la imagen familiar. Intentaron convencerla de que ingresara en un convento, donde estorbaría menos, pero ella se negó rotundamente. En cambio, se dedicó a estudiar: aprendió latín y griego, perfeccionó su francés y ejercitó sus habilidades musicales. En las raras ocasiones en que la familia le permitía participar en alguna actividad de la corte, practicaba el arte de saber escuchar y evaluar a la gente según sus debilidades y deseos ocultos. Cuando por fin la presentaron al futuro rey Luis xiv, en 1557 (Luis tenía diecisiete años, y ella, dieciocho), María decidió, para desafiar a su familia y a su tío, conseguir que el joven se enamorara de ella.

Aunque parecía una empresa muy improbable para una muchacha tan poco agraciada, María estudió con detenimiento al futuro rey. Observó que la frivolidad de sus hermanas no le agradaba, y detestaba las intrigas y la mezquina politiquería que se desarrollaba a su alrededor. Vio que tenía una naturaleza romántica e idealista: leía novelas de aventuras, insistía en marchar al frente de sus ejércitos y alimentaba grandes ideales y una marcada pasión por la gloria. La corte no satisfacía tales fantasías; era un mundo banal y superficial que lo aburría.

María vio que la clave para conquistar el corazón de Luis residía en construir un espejo que reflejara sus fantasías y sus juveniles ansias de gloria y romance. Como primer paso, la muchacha se consagró a leer novelas románticas, poemas y obras de teatro. Cuando Luis comenzó a conversar con ella, descubrió con alegría que María hablaba de aquellas cosas que a él le interesaban: no de la última moda ni el más reciente chisme de la corte, sino de amor cortesano, las hazañas de los grandes caballeros, la nobleza de los reyes y héroes del pasado. María alimentó la sed de gloria de Luis creando la imagen de un rey augusto y superior en que él podía aspirar a convertirse. Incentivaba la imaginación del joven.

Como el futuro Rey Sol pasaba más y más tiempo en compañía de María, al fin se tomó evidente que se había enamorado de la mujer más improbable de toda la corte. Para gran horror de la madre y las hermanas de la muchacha, Luis colmó de atenciones a María Mancini. La llevaba con él en sus campañas militares y la ubicaba donde ella pudiera observarlo cuando marchaba a la batalla. Incluso le prometió casarse con ella y convertirla en reina de Francia.

Mazarin, sin embargo, jamás permitiría que el rey se casara con su sobrina, una mujer que no podría ofrecer a Francia ningún tipo de alianza real o diplomática. Luis debía casarse con una princesa de España o de Austria. En 1658 el joven cedió a esas presiones y rompió con la primera relación romántica de su vida. Lo hizo con gran pena, y al final de su vida reconoció que nunca había amado a nadie tanto como a María Mancini.

Interpretación

María Mancini llevó adelante a la perfección el juego de la seducción. Primero dio un paso atrás, para estudiar mejor a su presa. La seducción suele fracasar si se obvia ese primer paso, por exceso de agresividad. El primer movimiento debe ser siempre una retirada. Al estudiar al rey desde lejos, María vio qué era lo que lo diferenciaba de los demás: los altos ideales, la naturaleza romántica, el arrogante desdén por las políticas mezquinas. El siguiente paso de María consistió en transformarse en un espejo de los sueños ocultos de Luis y permitirle vislumbrar lo que él podía llegar a ser: un rey semejante a un dios.

Ese espejo cumplía varias funciones: al satisfacer el ego de Luis ofreciéndole un doble en el que podía verse a sí mismo, también le hacía sentir que María existía sólo para él. Rodeado de una jauría de cortesanos intrigantes centrados sólo en sus propios intereses, no podía dejar de conmoverse ante la devota atención de María. Por último, el espejo de María le presentaba un ideal al que podía aspirar: el noble caballero de la corte medieval. Para un alma tan romántica y ambiciosa como la suya, nada resultaba más embriagador que tener a su lado a alguien que idealizaba su imagen. De hecho, fue María Mancini quien creó la imagen del Rey Sol; más adelante Luis reconoció el papel fundamental que

ella había desempeñado en la construcción de la radiante imagen personal del soberano.

Éste es el poder del Espejo del Seductor: al reproducir los gustos e ideales del objeto, refleja la atención que usted presta a la psicología del otro, atención que resulta más seductora que cualquier persecución agresiva. Descubra qué es lo que caracteriza a la otra persona, y luego muéstrele el espejo que refleje y destaque esas características. Alimente las fantasías de poder y grandeza de los demás, reflejando sus ideales, y sucumbirán ante usted.

Observancia IV

En 1538, tras la muerte de su madre, Helena, el futuro zar Iván iv (o Iván el Terrible) de Rusia, que en ese momento contaba ocho años de edad, quedó huérfano. Durante los cinco arios siguientes, fue pasivo espectador de los abusos de la clase principesca, los boyardos, que aterrorizaban al país. De tanto en tanto, para burlarse del joven Iván, le hacían poner la corona y sostener el cetro, y lo sentaban en el trono. Los pies del niño ni siquiera llegaban al suelo, y los boyardos se mofaban de él, lo levantaban en vilo y lo pasaban de brazo en brazo, haciéndolo sentirse por entero impotente.

A los trece años de edad, Iván, en un golpe audaz, asesinó al líder boyardo y ascendió al trono. Durante las décadas que siguieron luchó por someter el poder de los boyardos, pero éstos seguían desafiándolo. Para 1575,,sus esfuerzos por transformar Rusia y derrotar a sus enemigos lo habían agotado. Entretanto, sus súbditos se quejaban amargamente de las interminables guerras, la policía secreta y los boyardos opresores a quienes nadie ponía coto. Los propios ministros del zar comenzaron a cuestionar sus medidas. Hasta que Iván, harto, abandonó temporariamente el trono en 1564; con ello obligó a sus súbditos a rogarle que asumiera de nuevo el poder. Entonces llevó un paso más adelante su estrategia, y abdicó.

En su reemplazo, designó a uno de sus generales, Simeón Bekbulatovich, quien ascendió al trono. Pero, aunque se había convertido recientemente al cristianismo, Simeón era tártaro de nacimiento, y su entronización fue interpretada como un insulto por los súbditos de Iván, quienes consideraban inferiores e infieles a los tártaros. No obstante, Iván ordenó que todos los rusos, incluidos los boyardos, juraran obediencia al nuevo gobernante. Y mientras Simeón habitaba en el Kremlin, Iván vivía en una humilde casa de las afueras de Moscú; a veces visitaba el palacio, se inclinaba ante el trono, se sentaba entre los boyardos y con humildad solicitaba favores a Simeón.

Con el tiempo se tomó evidente que Simeón era una suerte de doble del zar. Vestía como Iván y actuaba como Iván, pero no poseía verdadero poder, ya que nadie le obedecía. Los boyardos de la corte tenían edad suficiente para recordar cómo se habían

burlado de Iván, cuando era niño, sentándolo en el trono, y comprendieron la relación. Ellos habían hecho sentir a Iván que era débil aspirante al trono y ahora él reflejaba esa actitud al colocar al mando del país a otro débil aspirante al trono, elegido por él.

Durante dos años Iván sostuvo el espejo de Simeón ante el pueblo ruso. El espejo decía: "Las quejas y la desobediencia de ustedes me convirtieron en un zar sin poder real, así que voy a mostrarles un zar sin poder real. Me han tratado en forma irrespetuosa, y ahora yo haré lo mismo con ustedes, convirtiendo a Rusia en el hazmerreír del mundo". En 1577, en nombre del pueblo ruso, los arrepentidos boyardos rogaron a Iván que volviera a ocupar el trono, y él lo hizo. Vivió como zar hasta su muerte, en 1584, y las conspiraciones, las quejas y las intrigas desaparecieron junto con Simeón.

Interpretación

En 1564, después de amenazar con su abdicación, se otorgaron a Iván poderes absolutos. Pero esos poderes absolutos fueron debilitándose poco a poco a medida que cada sector de la sociedad —los boyardos, la Iglesia, el gobierno— exigía mayor control e influencia. Las guerras extranjeras agotaron al país, las rencillas internas aumentaron y los intentos de Iván de poner freno a todo aquello fueron objeto de burla. Rusia se había convertido en una especie de caótica aula escolar donde los alumnos se reían del maestro. Si éste levantaba la voz o se quejaba, sólo encontraba mayor resistencia. Era necesario darles una lección. Simeón Bekbulatovich fue el espejo que Iván usó para ello.

Al cabo de dos años, durante los cuales el trono había sido objeto de ridículo, el pueblo ruso aprendió la lección. Querían que el zar regresara, y le concedieron toda la dignidad y el respeto que tal posición debería siempre haber merecido. Durante el resto de su reinado, Rusia e Iván se llevaron muy bien.

Comprenda: La gente se limita a sus propias experiencias. Cuando usted se queja de alguna actitud insensible por parte de los demás, quizás éstos parezcan entender, pero en el fondo las quejas no les llegan, y hasta los tornan más resistentes aún. El objetivo del poder es siempre el de bajar la resistencia que oponen los demás. Para eso, usted necesita recurrir a ciertas estratagemas, una de las cuales es la de darles una lección.

En lugar de pronunciar grandes arengas, cree una especie de espejo del comportamiento de los otros. Con ello los pone ante dos opciones: pueden ignorarlo, o pueden reflexionar sobre sus propias actitudes. Y aunque lo ignoren, usted habrá sembrado en el inconsciente del otro una semilla que, con el tiempo germinará y echará raíces. Cuando usted refleje comportamientos ajenos, no tema agregar un toque caricaturesco y exagerado, como hizo Iván al poner a un tártaro en el trono: es esa pizca de condimento que abre los ojos del otro y le permite ver lo ridículo de sus acciones.

Observancia V

El doctor Milton Erickson, pionero de la psicoterapia estratégica, a menudo educaba a sus pacientes de manera eficaz pero indirecta, creando una especie de Efecto Espejo. Mediante la aplicación de analogías hacía que sus pacientes descubrieran la verdad por sí mismos, con lo cual lograba superar la resistencia al cambio. Por ejemplo, cuando el doctor Erickson atendía a un matrimonio que se quejaba de problemas sexuales, solía comprobar que la tradición psicoterapéutica de la confrontación directa no hacía más que aumentar la resistencia de los cónyuges y agudizar sus diferencias. En cambio, Erickson optaba por desviar la atención de marido y mujer hacia otros temas, a veces banales, con el objeto de encontrar una analogía para el conflicto sexual.

Durante la primera sesión de cierta pareja, desvió el diálogo hacia la discusión de los hábitos alimentarios del matrimonio sobre todo a la hora de la cena. La esposa prefería una actitud más pausada y cómoda: un aperitivo antes de comer, una entrada, luego un plato principal no demasiado abundante, todo con un ritmo lento y civilizado. Eso frustraba al esposo, que quería dar la cena por terminada lo antes posible y prefería empezar directamente por el plato principal, cuanto más abundante, mejor. A medida que se desarrollaba la conversación, la pareja comenzó a comprender ciertas analogías con los problemas que tenían en la cama. En cuanto hicieron esa relación, sin embargo, el doctor Erickson cambió de tema y evitó que se planteara el verdadero problema.

La pareja pensó que Erickson sólo trataba de conocerlos mejor y que abordaría el problema central en el siguiente encuentro. Pero al fmal de la primera sesión Erickson les indicó que dejaran pasar unos días y entonces prepararan una cena que combinara las preferencias de cada uno: la esposa disfrutaría de una cena prolongada durante la cual pudiera dialogar y vincularse con el marido, y el esposo disfrutaría de los platos abundantes que prefería. Sin darse cuenta que actuaban bajo la sutil guía del terapeuta, la pareja ingresaría en un espejo de su problema, y en el espejo podrían resolver sus problemas por sí mismos, al concluir la velada tal como el doctor había esperado: reflejando en la cama la mejorada dinámica de la cena.

Al tratar problemas más serios, como el mundo de fantasía construido por un paciente esquizofrénico, el doctor Erickson siempre intentaba entrar en el espejo del paciente, para trabajar desde adentro. En cierta oportunidad trató a un paciente de una clínica que creía ser Jesucristo: se envolvía en sábanas, hablaba con parábolas delirantes y bombardeaba al personal y a los pacientes con interminables discursos de proselitismo cristiano. Ninguna terapia o droga surtía efecto alguno, hasta que un día el doctor Erickson abordó al joven y le dijo: "Tengo entendido que usted tiene experiencia como carpintero". Como era Jesucristo, el paciente debió responder que sí tenía tal experiencia, y de

inmediato Erickson, lo puso a trabajar en la construcción de bibliotecas y otros elementos de utilidad, permitiéndole usar su atuendo de Jesús. Durante las semanas siguientes, mientras trabajaba en esos proyectos, la mente del paciente se concentró menos en las fantasías de ser Jesús, y más en el trabajo. A medida que las tareas de carpintería cobraban preponderancia, fue produciéndose un cambio psíquico: si bien las fantasías religiosas no desaparecieron, retrocedieron a un segundo plano, y así el joven pudo funcionar normalmente en la sociedad.

Interpretación

La comunicación depende de metáforas y símbolos, que constituyen la base del lenguaje mismo. Una metáfora es una especie de espejo que refleja lo concreto y real, que a menudo expresa con mayor claridad que una descripción literal. Cuando usted se enfrenta con la rígida voluntad de otra gente, la comunicación directa sólo suele incrementar la resistencia de los demás.

Esto se toma evidente cuando usted se queja del comportamiento de los otros, en particular en áreas sensibles, como las relaciones sexuales. Usted logrará un cambio mucho más duradero si, como el doctor Erickson, construye una analogía, un espejo simbólico de la situación, y guía al otro a través de él. Como el propio Jesús lo comprendió en su tiempo, hablar en parábolas es a menudo la mejor forma de enseñar una lección, pues permite que quienes la escuchan deduzcan la verdad por sí mismos.

Cuando trate con personas que viven perdidas en los reflejos de mundos de fantasía (incluidos los muchos que no se hallan internados en clínicas psiquiátricas) nunca intente empujarlas hacia la realidad destruyéndoles los espejos. Entre en el mundo de ellos y actúe desde adentro con las reglas de ellos; guíelos con sutileza y muéstreles la salida de ese cuarto de espejos en que se han metido.

Observancia VI

Takeno Sho-o, gran maestro japonés de la ceremonia del té del siglo XVI, pasó cierta vez delante de una casa y observó a un joven que regaba las flores cerca de la entrada principal. Dos cosas llamaron la atención a Sho-o: primera, la gracia con que el hombre realizaba la tarea; segunda, una hermosa rosa de Sharon que había florecido en aquel jardín. Sho-o se detuvo y se presentó al joven, cuyo nombre era Sen no Rikyu. Sho-o deseaba quedarse, pero como tenía un compromiso previo debió partir de prisa. Antes de irse, sin embargo, Rikyu lo invitó a tomar el té con él a la mañana siguiente. Sho-o aceptó con agrado.

Cuando Sho-o abrió la puerta del jardín, al día siguiente, observó con horror que no quedaba allí una sola flor. Por sobre todo había ido a ver la flor de la rosa de Sharon, que no había podido apreciar el día anterior. Desilusionado, se dispuso a partir,

pero en la puerta se detuvo y decidió entrar en la sala de té de Sen no Rikyu. En cuanto entró, se detuvo, atónito: delante de él, colgado del techo, había un bello florero, y en él había una sola rosa de Sharon, la más bella del jardín. De algún modo, Sen no Rikyu había adivinado los pensamientos de su invitado y, con ese solo y elocuente gesto, le demostraba que aquel día huésped y anfitrión estarían en perfecta armonía.

Sen no Rikyu llegó a ser el más famoso maestro del té, y su característica era su increíble habilidad para armonizar su actitud con los pensamientos de sus invitados y, con un gesto previsor, encantarlos al adaptarse a su gusto.

Cierto día Rikyu fue invitado a tomar el té por Yamashina Hechigwan, admirador de la ceremonia del té pero también un hombre dueño de un vivaz sentido del humor. Cuando Rikyu llegó a la casa de Hechigwan, encontró cerrada la puerta del jardín, así que la abrió, buscando a su anfitrión. Del otro lado del portón vio que alguien había cavado un foso y luego lo había cubierto con una lona y tierra. Al comprender que Hechigwan había planeado una broma, le siguió la corriente, pasó por encima del pozo y se embarró las ropas.

En apariencia horrorizado, Hechigwan salió corriendo de la casa y condujo a Rikyu a un baño que por alguna razón inexplicable ya estaba preparado. Después de bañarse, Rikyu compartió con Hechigwan la ceremonia del té, que ambos disfrutaron mucho, riéndose del accidente. Más tarde Sen no Rikyu explicó a un amigo que había oído hablar de las bromas pesadas que solía gastar Hechigwan, "pero, dado que el objetivo es siempre adecuarse a los deseos del anfitrión, caí en el pozo adrede, con lo cual quedó asegurado el éxito del encuentro. La ceremonia del té no es en absoluto simple obsequiosidad, pero no hay té donde no haya plena armonía entre invitado y anfitrión". Para Hechigwan, ver al digno y pomposo Sen no Rikyu en el fondo del pozo resultó algo muy divertido, pero Rikyu se sintió igualmente complacido al dar el gusto a su anfitrión y ver cómo se divertía a su costa.

Interpretación

Sen no Rikyu no era mago ni vidente: simplemente observaba con atención a quienes lo rodeaban, sondeaba los gestos más sutiles que revelaban un deseo oculto, y luego producía el reflejo de ese deseo. Aunque Sho-o nunca expresó su fascinación con la rosa de Sharon, Rikyu lo leyó en sus ojos. Si reflejar el deseo de una persona significaba caer en un pozo, pues bien, que así fuera. El poder de Rikyu residía en el habilidoso uso que hacía del Espejo del Cortesano, lo cual le daba la apariencia de poseér una capacidad extraordinaria para adivinar los sentimientos y deseos de los demás.

Aprenda a manipular el Espejo del Cortesano, pues le conferirá gran poder. Estudie la mirada y los gestos de las personas, barómetros más precisos de dolor y placer que la palabra.

Observe y recuerde los detalles —la vestimenta, la elección de amigos, los hábitos cotidianos, las observaciones hechas al pasar— que revelan deseos ocultos y raras veces satisfechos. Absorba toda esa información, descubra qué hay debajo de la superficie, y conviértase en el reflejo de la identidad no expresada de los demás. Ésta es la clave para alcanzar este poder: La otra persona no pidió que usted le prestara atención, no mencionó el placer que le causaba la rosa de Sharon, y entonces, cuando usted refleja esas cosas, el placer del otro se intensifica, por lo espontáneo y sorprendente del gesto. Recuerde: la comunicación no verbal, el cumplido indirecto, es lo que más poder contiene. Nadie puede resistir al encanto del Espejo del Cortesano.

Observancia VII

Yellow Kid Weil, estafador extraordinario utilizó el Espejo del Embaucador en sus más brillantes fraudes. El más audaz fue la reproducción de un Banco en Muncie, Indiana. Cuando Weil leyó un día que el Merchants Bank de Muncie se había mudado, vio una oportunidad que no podía dejar pasar.

Weil alquiló el edificio original del Merchants, que todavía contenía el amoblamiento bancario, incluidas las ventanillas de las cajas. Compró bolsas de dinero, imprimió en ellas el nombre de un Banco ficticio, las llenó de viruta de acero y las dispuso en forma espectacular detrás de las ventanillas, junto con atados de moneda falsa (billetes verdaderos que cubrían trozos de papel de diario cortados del mismo tamaño). Como empleados y clientes de su Banco, Weil contrató a jugadores, levantadores de apuestas, muchachas de casas de citas y otros personajes semejantes. Incluso consiguió que un matón local posara como custodio.

Afirmando ser agente de unas nuevas inversiones que estaba ofreciendo el Banco, Weil tanteó las aguas del lugar hasta enganchar a un incauto lo bastante adinerado. Lo llevó a ver al presidente del Banco. Un "funcionario" dijo que debían esperar, lo cual contribuyó a aumentar el realismo del fraude: el presidente de un Banco siempre se hace esperar. Y mientras la víctima esperaba, el Banco bullía de actividad: los falsos clientes iban y venían, hacían depósitos, retiraban dinero, saludaban con cortesía al falso policía parado en la puerta. Convencida por tan perfecta imitación de la realidad, la víctima depositó 50.000 dólares en el ficticio Banco, sin el menor atisbo de duda.

A través de los arios Weil repitió fraudes similares con un club naútico abandonado, una agencia de Bolsa desocupada, una oficina inmobiliaria que se había mudado, un club de juego totalmente realista.

Interpretación

El reflejo de la realidad encierra un inmenso poder de engaño. El uniforme adecuado, el acento correcto, los decorados apropiados hacen que el fraude resulte difícil de detectar, porque se entrelaza con la simulación de la realidad. La gente tiene un inmenso deseo

y una profunda necesidad de creer, y su primer impulso es confiar en una fachada bien armada y confundirla con la realidad. Después de todo, no podemos ir por la vida dudando de la autenticidad de todo cuanto vemos: sería demasiado agotador. Por lo general aceptamos como ciertas las apariencias, y usted puede hacer buen uso de esa credulidad.

En este juego particular, es el primer momento el que más cuenta. Si las sospechas de su víctima no se despiertan ante la primera mirada a la imagen del espejo, ya no aflorarán. Una vez que el otro entra en el cuarto de los espejos, le resultará imposible distinguir entre lo real y lo ficticio, y será muy fácil engañarla. Recuerde: estudie las fachadas de este mundo y aprenda a reflejarlas en sus hábitos, sus modales, su vestimenta. Como una planta carnívora, para los incautos insectos usted no será distinto de todas las demás plantas del campo.

Autoridad: La función de un operativo militar es la de coincidir engañosamente con las intenciones del enemigo... Averigüe primero qué es lo que el otro quiere, y con sutileza anticípese a él. Mantenga la disciplina y adécuese al enemigo... De esa forma, al principio usted será como una virgen y el enemigo le abrirá las puertas. Luego, usted será como un conejo suelto, a quien el enemigo no puede mantener afuera. (Sun-tzu, siglo iv a.C.)

Imagen: El escudo de Perseo. Está pulido como un espejo. La Medusa no puede verlo a usted; sólo ve el reflejo de su espantoso rostro. Detrás de este tipo de espejo usted puede engañar burlar, enfurecer. Con un solo golpe corta la cabeza de la incauta Medusa.

ADVERTENCIA: CUÍDESE DE LAS SITUACIONES QUE SON SÓLO REFLEJOS

Los espejos contienen gran poder pero también peligrosos escollos, incluso la situación reflejada: una situación que parece reflejar otra previa, sobre todo en forma y aspecto superficial. A menudo, usted podrá caer en una situación semejante sin comprenderla por completo, mientras que quienes lo rodean la comprenden muy bien y comparan —tanto a la situación como a usted— con lo que ha sucedido antes. La mayoría de las veces usted sale perdiendo en la comparación: o bien parece más débil que quien ocupaba antes su posición, o termina contaminado por asociaciones desagradables que esa persona ha dejado detrás de sí.

En 1864, el compositor Richard Wagner se mudó a Munich, a pedido de Luis II, conocido como el Rey Cisne o el Rey Loco de Baviera. Luis era uno de los admiradores más entusiastas de Wagner y el más generoso de sus mecenas. La fuerza de ese apoyo real se le subió a Wagner a la cabeza; una vez establecido en Munich, bajo la protección del rey, decía y hacía lo que se le venía en ganas.

Wagner se mudó a una lujosa mansión que le compró el rey. Se hallaba muy cerca de la que había sido la casa de Lola Montes, la famosa cortesana que había conducido al abuelo de Luis II a una crisis que, al fin lo obligó a abdicar. Cuando le advirtieron que podría verse perjudicado por esa asociación, Wagner dijo con altanería: "Yo no soy ninguna Lola Montes". Muy pronto, sin embargo, los ciudadanos de Munich comenzaron a mostrar disgusto por los favores y el dinero que el rey derrochaba en Wagner, y lo apodaron "la segunda Lola" o "Lolotte". Wagner, de manera inconsciente, comenzó a seguir los pasos de Lola: gastaba dinero sin medida, se mella en asuntos que nada tenían que ver con la música, interfería en la política y asesoraba al rey con respecto a las designaciones de gabinete. Por otra parte, el afecto de Luis por Wagner parecía demasiado intenso y poco digno de un monarca, lo mismo que el amor de su abuelo por Lola Montes.

Al cabo de un tiempo, los ministros escribieron una carta al soberano: "Su Majestad se encuentra en una encrucijada: debe elegir entre el amor y el respeto de su leal pueblo y la 'amistad' de Richard Wagner". En diciembre de 1865 Luis pidió cortésmente a su amigo que abandonara Munich y no regresara nunca. Wagner, sin darse cuenta, se había ubicado en el reflejo de la imagen de Lola Montes. Una vez allí, todo cuanto hacía evocaba en los pragmáticos bávaros el recuerdo de aquella espantosa mujer, y Wagner no pudo evitarlo.

Rehúya estos efectos asociativos como la peste. En una situación reflejada, usted tiene poco o ningún control sobre la imagen reflejada y los recuerdos que pueden relacionarse con usted. Cualquier situación que usted no controle es peligrosa. Incluso si la persona o el hecho con que lo asocian tiene

connotaciones positivas, usted sufrirá por no ser capaz de llegar a la misma altura, dado que el pasado, en general se ve más grande que el presente. Si en algún momento observa que la gente lo asocia con algún hecho o alguna persona del pasado, haga todo lo que pueda para diferenciarse de ese recuerdo y destruir ese reflejo.

LEY N°

45

PREDIQUE LA NECESIDAD DE INTRODUCIR CAMBIOS, PERO NUNCA MODIFIQUE DEMASIADO A LA VEZ

CRITERIO

En teoría, todo el mundo comprende la necesidad del cambio, pero en el nivel cotidiano, el ser humano es hijo de la costumbre. Demasiada innovación resulta traumática y conducirá a la rebelión. Si usted es nuevo en una posición de poder, o un tercero que intenta construir una base de poder, haga alarde de respetar la forma tradicional de hacer las cosas. Si se impone un cambio necesario, hágalo aparecer como una leve modificación positiva del pasado.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

A principios de la década de 1520, el rey Enrique viii de Inglaterra decidió divorciarse de su esposa, Catalina de Aragón, porque no le había dado un heredero y porque él, además, se había enamorado de la joven y bella Ana Bolena. El papa Clemente vi' se opuso y amenazó al rey con la excomunión. El ministro más poderoso del monarca, el Cardenal Wolsey, tampoco consideró necesario el divorcio, y su tibio apoyo al rey le costó primero el cargo y luego la vida.

Un hombre del gabinete de Enrique vill, Tomás Cromwell, no sólo apoyó su deseo de obtener el divorcio, sino que ideó una manera de realizarlo: romper por completo con el pasado. Convenció al rey de que, si cortaba los lazos con Roma y se designaba él mismo jefe de una nueva Iglesia inglesa, podría divorciase de Catalina y casarse con Ana. Para 1531 Enrique decidió que esta propuesta era la única solución. Como recompensa por su simple pero brillante idea, elevó a Cromwell, hijo de un herrero, al puesto de consejero real.

En 1534 Cromwell había sido designado secretario del rey y se había convertido en el hombre más poderoso de Inglaterra. Pero para él la ruptura con Roma iba más allá de la satisfacción de los deseos carnales del rey: visualizaba un nuevo orden protestante en Inglaterra, en el cual el poder de la Iglesia Católica quedaría aplastado y las enormes riquezas que poseía pasarían a manos del rey y el gobierno. Aquel mismo año Cromwell inició un censo de todas las iglesias y monasterios de Inglaterra. Los resultados mostraron que los tesoros y dineros que la Iglesia había acumulado a través de los siglos era mucho mayor de lo que él había imaginado. Sus espías y agentes le llevaron cifras exorbitantes.

Para justificar sus planes, Cromwell hizo circular historias sobre la corrupción que cundía en los monasterios ingleses, su abuso del poder, su explotación de la gente a la que supuestamente servían. Tras haber obtenido del Parlamento el apoyo necesario para disolver los monasterios, se dedicó a confiscar sus bienes y a hacerlos desaparecer uno tras otro. Al mismo tiempo, comenzó a imponer el protestantismo, mediante la introducción de reformas en los rituales religiosos y castigos a quienes se mantenían fieles al catolicismo, ahora eran calificados de heréticos. Casi de la noche a la mañana, Inglaterra fue convertida a una nueva religión oficial.

El país fue presa del terror. Algunas personas habían sufrido bajo el dominio de la Iglesia Católica, que antes de las reformas había sitio inmensamente poderosa, pero la mayoría de los británicos conservaban estrechos lazos con el catolicismo y sus reconfortantes rituales. El pueblo miraba con horror cómo demolían sus iglesias, hacían añicos las imágenes de la Virgen María y de los santos, destrozaban los vitrales y confiscaban los tesoros del clero. Desaparecidos los monasterios que habían

EL ORIGEN DE LA NAVIDAD

Celebrar el cambio de año es una costumbre muy antigua. Los romanos celebraban las Saturnales, el festival de Saturno, dios de las cosechas, entre el 17 y el 23 de diciembre. Era la fiesta más divertida del año. Cesaban todo trabajo y comercio, y las calles se llenaban de multitudes y de una atmósfera carnavalesca. Los esclavos eran temporariamente liberados y las casas se decoraban con ramas de laurel. La gente se visitaba y se obsequiaba velas de cera y pequeñas figuras de arcilla.
Mucho antes del nacimiento de Cristo, los judíos celebraban —en esa misma época del año— la Fiesta de las Luces, de ocho días de duración, y se cree que los pueblos germánicos celebraban un gran festival no sólo a mediados del verano, sino también para el solsticio de invierno, cuando festejaban el renacimiento del Sol y honraban a los grandes dioses de la fertilidad, Wotan y Freia, Donar (Thor) y Freier.
Incluso después de que el emperador Constantino (306-337 d. C.) declaró que el cristianismo habría de ser la religión oficial del imperio, la evocación de la luz y de la fertilidad como importante componente de las celebraciones invernales del

precristianismo no pudo suprimirse del todo. En el año 274, el emperador romano Aureliano (214-275 d.C.) había establecido un culto oficial al dios -Sol Mitras y declarado el aniversario de su nacimiento, el 25 de diciembre, como fiesta nacional. El culto a Mitras, el dios ario de la luz, provenía de Persia, se había extendido por toda Asia Menor hasta Grecia y Roma, y llegado incluso a las tierras germánicas y la Bretaña. Numerosas ruinas de sus santuarios todavía dan testimonio del gran culto que se rendía a ese dios, sobre todo por parte de las legiones romanas, como mensajero de paz, fertilidad y victoria. De modo que fue una táctica muy astuta la que se aplico cuando. en el año 354 de nuestra era, la Iglesia cristiana, bajo el papado de Liberio (352--366), cooptó la fecha de nacimiento de Mitras y declaró el 25 de diciembre como aniversario dei nacimiento de Jesucristo.

NEUE ZORCHER ZEITUNG, **ANNE-SUSANNE RISCHKE, 25 DE DICIEMBRE DE 1983**

socorrido a los indigentes, ahora éstos llenaban las calles de las ciudades. El creciente número de mendigos se incrementó aún más cuando se sumaron, los que hasta entonces habían sido monjes. Y la situación empeoró cuando Cromwell impuso nuevos y elevados impuestos destinados a pagar las reformas eclesiásticas.

En 1535 estallaron en el norte de Inglaterra intensas revueltas, que amenazaban con derrocar a Enrique vlli. Al año siguiente el rey había logrado reprimir las rebeliones, pero también había empezado a ver los tremendos costos de las reformas de Cromwell. El propio monarca no había deseado nunca llegar tan lejos; lo único que pretendía era el divorcio. Ahora le tocó el turno a Cromwell de observar cómo el rey deshacía poco a poco las reformas y reinstauraba los sacramentos católicos y otros rituales que Cromwell había abolido.

Consciente de que había caído en desgracia, en 1540 Cromwell resolvió recuperar el favor de Enrique con un golpe audaz: le encontraría una nueva esposa. La tercera esposa de Enrique VIII, Jane Seymour, había fallecido unos años antes, por lo cual el rey buscaba una nueva y joven reina. Fue Cromwell quien la encontró: Ana de Cleves, una princesa alemana y, lo más importante para el ambicioso político, protestante. Por encargo de Cromwell, el pintor Holbein realizó un halagüeño retrato de Ana; cuando Enrique lo vio se enamoró de la joven y accedió a casarse con ella. En apariencia, Cromwell había recuperado el favor del soberano.

Lamentablemente, en su cuadro Holbein había idealizado en exceso a la princesa, y cuando el rey la conoció en persona, no le gustó en lo más mínimo. Su furia contra Cromwell —primero por la malograda reforma y ahora por haberle endosado una esposa protestante y poco atractiva— estalló sin freno. En junio de aquel año Cromwell fue arrestado, acusado de ser un extremista protestante y hereje, y enviado a la prisión de la Torre. Seis semanas después, ante una inmensa y entusiasta multitud, el verdugo le cortó la cabeza.

Interpretación

Tomás Cromwell tenía una idea muy simple: destruir el poder de la Iglesia Católica, confiscar sus riquezas y echar los fundamentos del protestantismo en Inglaterra. Y lo haría sin piedad, en un breve lapso. Sabía que sus abruptas reformas causarían dolor y resentimiento, pero calculó que esos sentimientos desaparecerían en algunos años. Lo más importante era que al identificarse con el cambio, él se convertiría en el líder del nuevo orden y pondría al rey en una situación de dependencia. Pero había un problema en su estrategia: como una bola de billar que golpea demasiado fuerte contra el borde, sus reformas provocaron reacciones que él no había calculado y no podía controlar.

El hombre que inicia reformas muy profundas con frecuencia se convierte en el chivo expiatorio de cualquier tipo de insatisfac-

ción. Y, con el tiempo, la reacción a su reforma puede terminar significando su perdición. Porque el cambio es algo muy perturbador para el animal humano, aun cuando sea beneficioso. Dado que el mundo está y ha estado siempre plagado de inseguridad y amenazas, nos aferramos a los rostros conocidos y creamos hábitos y rituales que lo tornen un lugar más confortable. El cambio podrá ser deseable y hasta atractivo en abstracto, pero demasiado cambio, puede generar una inquietud, bullirá por debajo de la superficie hasta hacer erupción.

Nunca subestime el conservadurismo oculto de quienes lo rodean; es poderoso y está muy arraigado. Nunca permita que el encanto seductor de una idea le obnubile la razón: así como usted no puede obligar a los demás a ver el mundo como lo ve usted, tampoco puede forzarlos a lanzarse a un nuevo futuro imponiéndoles dolorosos cambios. Se rebelarán. Si la reforma es necesaria, prevea la reacción que pueda provocar y busque la forma de disimular el cambio y dorar la píldora.

OBSERVANCIA DE LA LEY

Cuando era un joven comunista, en la década del 1920, Mao Tsetung comprendía ya mejor que cualquiera de sus colegas las pocas probabilidades que había en China de obtener una victoria comunista.

Con un pequeño número de afiliados, fondos limitados, falta de experiencia militar y un pequeño arsenal de armas, el partido no tenía esperanzas de lograr el éxito, salvo que ganara la adhesión de la vasta población campesina de China. ¿Pero quién en el mundo era más conservador o estaba más arraigado en sus tradiciones que el campesinado chino? La civilización más antigua del planeta tenía una historia que nunca dejaría de ejercer su poder, por muy violenta que fuese la revolución. Las ideas de Confucio seguían tan vivas en 1920 como en vida del filósofo, en el siglo vi a.C. A pesar de la opresión ejercida por el sistema reinante, ¿los campesinos dejarían de lado alguna vez los arraigados valores del pasado, para cambiarlos por la gran incógnita del comunismo?

La solución, tal como la veía Mao, implicaba un engaño muy sencillo: disfrazar la revolución con los ropajes del pasado y conferirle un aspecto reconfortante y legítimo a los ojos del pueblo. Uno de los libros preferidos de Mao era la popular novela medieval china *The Water Margin* (La orilla del agua), que relata las aventuras de un Robin Hood chind y su banda de asaltantes, en su lucha contra un monarca malvado y corrupto. En la China de los tiempos de Mao, los lazos familiares dominaban sobre cualquier otro tipo de lealtades, dado que la jerarquía confuciana de padre e hijo mayor conserva una vigencia absoluta. Pero *The Water Margin* predicaba un valor superior: los lazos fraternos que unían a los asaltantes de la banda, la nobleza de la causa que une a los hombres más allá de la sangre. La novela tuvo

gran resonancia emocional en el pueblo chino, que tendía a apoyar a los más oprimidos. Por lo tanto, una y otra vez Mao presentó a su ejército revolucionario como una prolongación de la banda de asaltantes de *The Water Margin,* relacionando así su lucha con el conflicto atemporal entre el campesinado oprimido y un emperador malvado. Mao creó la imagen de que el pasado envolvía y legitimaba la causa comunista; de ese modo, el campesinado podía sentirse cómodo con ese grupo cuyas raíces se afirmaban en el pasado, y hasta llegar a apoyarlo.

Una vez que el partido comunista hubo llegado al poder, Mao continuó asociándolo con el pasado. Se presentaba a sí mismo ante las masas no como una versión china de Lenín sino como un moderno Chuko Liang, el gran estratega del siglo III que ocupa un sitio prominente en la novela histórica popular *The Romance of the Three Kingdoms* (El romance de los tres reinos). Liang había sido más que un gran general: había sido poeta, filósofo y una figura de estricta rectitud moral. Así que Mao se representaba como un poeta-guerrero como Liang, un hombre que mezclaba la estrategia con la filosofía y predicaba una nueva ética. Se dio la imagen de un héroe de la gran tradición china de estadistas guerreros.

Muy pronto todos los discursos y escritos de Mao hacían alguna referencia a algún período histórico chino. Recordaba, por ejemplo, al gran emperador Ch'in, que había unificado el país en el siglo iII a.C. Ch'in había quemado las obras de Confucio, consolidado y completado la construcción de la Gran Muralla y dado al país el nombre de China. Al igual que Ch'in, también Mao había unificado al país y procurado reformas audaces contra un pasado de opresiones. A Ch'in se lo consideraba un dictador violento, que sólo reinó por poco tiempo; lo brillante de- la estrategia de Mao consistió en revertir esa historia, al reinterpretar a Ch'in, justificar su gobierno ante los ojos de los chinos de la actualidad y utilizarlo para justificar la violencia del nuevo orden que el mismo Mao estaba creando.

Después del fracaso de la revolución cultural, a fines de la década de los 60, estalló una lucha de poder en el seno del partido comunista, en la cual el principal adversario de Mao resultó ser Lin Piao, otrora uno de sus mejores amigos. Para dejar en claro ante las masas la diferencia entre su filosofía y la de Lin, Mao explotó una vez más el pasado: presentó a su rival como representante de Confucio, un filósofo a quien Lin, en efecto, citaba en forma constante. Y Confucio significaba el conservadurismo del pasado. Mao, por su parte, se asociaba con el antiguo movimiento filosófico denominado "legalismo", cuyo principal exponente son los escritos de Han-fei-tzu. Los legalistas menospreciaban la ética confuciana y creían en la necesidad de la violencia para crear un nuevo orden; también reverenciaban el poder. Para dar mayor peso a su persona en aquella contienda, Mao lanzó una campaña contra Confucio, utilizando las

diferencias entre el confucianismo y el legalismo para desatar entre los jóvenes una frenética revuelta contra las generaciones mayores. Una vez más, Mao ganó la adhesión de las *masas* y triunfó sobre sus enemigos.

Interpretación

Ningún pueblo, tenía un vínculo más profundo con el pasado que los chinos. Ante tan enorme obstáculo a la reforma, la estrategia de Mao fue muy simple: en lugar de luchar contra el pasado, lo utilizó en su propio provecho, al asociar a sus radicales comunistas con las figuras románticas de la historia china. Entrelazando la historia de la guerra de los Tres Reinos con la lucha entre los Estados Unidos, la Unión Soviética y China, se adjudicó el papel de Chuko Liang. Lo mismo que los emperadores, Mao aceptó con agrado la adoración de las masas, pues comprendía que los chinos no funcionaban ni carecían de una figura paterna a la que rendir culto. Y después de cometer el terrible error del Gran Salto hacia Adelante, mediante el cual trató de forzar la modernización del país nunca volvió a arriesgarse a un fracaso semejante: a partir de ese momento, cualquier cambio radical debía disimularse bajo el confortable manto del pasado.

La lección es simple: El pasado ejerce gran poder. Lo que ha sucedido antes siempre parece más grande y mejor; el hábito y la historia confieren peso a cualquier acto. Utilice en forma ventajosa esta realidad. Si usted destruye lo familiar y conocido, genera un gran vacío; la gente teme el caos que llenará ese hueco. Usted debe evitar, a toda costa generar ese tipo de temores. Tome prestados el peso y la legitimidad del pasado, por remoto que sea, para crear una presencia confortable y familiar. Esto dará a sus acciones ciertas asociaciones románticas, sumará mayor peso a su presencia y disimulará la verdadera naturaleza de ros cambios que pretende implementar.

Hay que considerar que no hay nada más difícil de llevar a cabo,
ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar,
que la implementación de un nuevo orden de cosas.
Nicolás Maquiavelo, ***1469-1527***

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La psicología humana encierra muchas dualidades, una de las cuales es que, aun cuando comprenda la necesidad de cambio y reconozca la importancia de la ocasional renovación de instituciones e individuos, la gente se siente también irritada y alterada ante los cambios que la afectan en forma personal. Todos saben que el cambio es necesario y que lo novedoso alivia la monotonía y el aburrimiento, pero en lo más íntimo se aferran al pasado. Todos desean el cambio en abstracto, un cambio superfi-

cial, pero un cambio que modifique de manera fundamental sus hábitos y su rutina resulta profundamente perturbador.

Ninguna revolución se ha producido sin sufrir poderosas contrarreacciones, porque a la larga el vacío que genera se revela demasiado perturbador para el ser, humano, que inconscientemente asocia tales vacíos con la muerte y el caos. La oportunidad de cambio y renovación seduce a la gente y la hace que tome partido por la revolución, pero una vez que se diluyó el entusiasmo, como ocurre de manera indefectible, queda una sensación de vacío. Anhelosos del pasado, generan una apertura para que pueda volver a infiltrarse.

Según Maquiavelo, el profeta que predica y provoca cambios sólo puede sobrevivir por la fuerza de las armas: cuando las *masas,* inevitablemente, ansían volver al pasado, sólo le queda recurrir a la fuerza armada. Pero el profeta armado no podrá perdurar, a no ser que genere con rapidez una serie de valores y rituales que reemplacen a los de antaño y calmen ansiedades de quienes temen el cambio. Es más fácil y menos sangriento practicar una suerte de estafa. Predique el cambio todo lo que quiera, y hasta implemente reformas, pero cúbralas con la reconfortante apariencia de hechos y tradiciones del pasado.

El emperador chino Wang Mang, que reinó entre los años 8 y 23 de nuestra era, surgió de un período de grandes turbulencias históricas, en el cual la geñte ansiaba retornar al orden, un orden representado, para ellos, por Confucio. Sin embargo, unos cien años antes, el emperador Ch'in había ordenado quemar todos los escritos de Confucio. Algunos arios después se corrió la voz de que ciertos textos se- habían salvado por milagro, ocultos en la casa de un erudito. Es probable que no fueran genuinos, pero dieron a Wang la oportunidad que necesitaba: primero los confiscó y luego hizo que sus escribas insertaran en ellos algunos pasajes que parecían apoyar los cambios que él había impuesto al país. Cuando esos textos se publicaron, dieron la impresión de que Confucio aprobaba las reformas de Wang, y la gente se sintió reconfortada y las aceptó con más facilidad.

Comprenda: El hecho de que el pasado esté muerto y sepultado le ofrece a usted la libertad de reinterpretarlo. Para apoyar su causa, juegue con los hechos. El pasado es un texto en el cual usted puede insertar sus propias frases.

Un simple gesto, como utilizar un antiguo título o mantener el mismo número de integrantes de un grupo, lo ligará al pasado y le dará el apoyo de la autoridad histórica. Como observó Maquiavelo, los romanos usaron esa táctica para transformar su monarquía en república. Es cierto que instalaron dos cónsules en lugar del rey, pero dado que el rey había tenido a su servicio doce lictores, conservaron ese número de lictores bajo los cónsules. El rey realizaba en persona un sacrificio anual, en una gran ceremonia que conmovía al público; la república conservó esa práctica, pero transfiriéndola a un "jefe de ceremonias, al que llamaban el

Rey del sacrificio" . Estos y otros gestos similares contentaron al pueblo y evitaron que clamaran por el retorno a la monarquía.

Otra estrategia para disimular el cambio, consiste en-hacer ostentación ruidosa y pública de los valores del pasado. Muéstrese como celoso defensor de las tradiciones, y pocos notarán cuán poco convencional usted es en realidad. La Florencia del Renacimiento, gobernada por un sistema republicano que databa de varios siglos, desconfiaba de cualquiera que se burlara de sus tradiciones. Cosimo de Médici hacía ostentación de su entusiasta apoyo a la república, cuando en realidad se esforzaba por conseguir que su acaudalada familia dominara la ciudad. De esta forma, los Médici conservaron en apariencia, la república; en esencia, la privaron de todo poder. De manera silenciosa y subrepticia produjeron un cambio radical, mientras por fuera aparecían como defensores de la tradición republicana de la ciudad.

La ciencia propugna una búsqueda de la verdad que supuestamente la protegería del conservadurismo y la irracionalidad de los hábitos: es una cultura de la innovación. Sin embargo, cuando Charles Darwin publicó sus ideas sobre la evolución de las especies, se encontró con que sus colegas en las ciencias le mostraban mayor oposición que las autoridades religiosas. Sus teorías desafiaban demasiadas nociones muy arraigadas. Jonas Salk tropezó con la misma piedra con sus radicales innovaciones de la inmunología, y algo similar le sucedió a Max Planck cuando revolucionó las ciencias físicas. Con respecto a la oposición científica que debió enfrentar, Planck escribiría más adelante: "Una nueva verdad científica no triunfa convenciendo a los adversarios y haciéndoles ver la luz, sino porque con el tiempo esos adversarios mueren y surge una nueva generación que ya se ha familiarizado con esa verdad".

La respuesta al conservadurismo innato radica en practicar el juego cortesano. Galileo lo hizo al principio de su carrera científica; luego trató de imponer sus ideas mediante el duro enfrentamiento y pagó caro esa actitud. Así que, de la boca hacia afuera, adhiera a la tradición. Identifique aquellos elementos de su revolución que pueden parecer basados en el pasado. Diga lo correcto, exhiba su conformismo, y mientras tanto deje que sus teorías hagan el trabajo radical. Juegue con las apariencias y el respeto por los protocolos del pasado. Esto vale para cualquier campo de actividad, y las ciencias no constituyen una excepción.

Por último, recuerde que la gente poderosa presta mucha atención al *zeitgeist,* el espíritu de la época. Si las reformas que usted pretende se adelantan demasiado a su época, pocos las comprenderán; generarán ansiedad y serán malinterpretadas. Los cambios que usted implementa deberán parecer menos innovadores de lo que son. Inglaterra llegó a convertirse en un país protestante, tal como lo deseaba Cromwell, pero ese cambio llevó más de un siglo de evolución gradual.

Observe el *zeitgeist.* Si usted actúa en tiempos tumultuosos, puede obtener poder predicando un retorno al pasado, a lo reconfortante, a la tradición, a los rituales. En cambio, durante un período de estancamiento juegue las cartas de la reforma y la revolución... y tenga mucho cuidado con lo que fomenta. Quienes concluyen una revolución raras veces son los mismos que la iniciaron. Usted no alcanzará el éxito en ese juego peligroso, salvo que esté dispuesto a anticiparse a la reacción inevitable contra el mismo, jugando con las apariencias y construyendo sobre el pasado.

Autoridad: Quien desea o intenta reformar el gobierno de un Estado, y quiere que tal reforma sea aceptada, deberá conservar por lo menos la apariencia de las viejas formas, a fin de que la gente crea que no hubo cambio en las instituciones, aunque sean totalmente diferentes de las anteriores. Porque la gran mayoría de la gente se conforma con las apariencias, como si fueran realidades. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

Imagen: El gato. Hijo del hábito, ama el calor de lo familiar. Altere sus rutinas, irrumpa en su espacio, y el gato se volverá psicótico e inmanejable. Tranquilícelo apoyando sus rituales. Cuando el cambio resulte imprescindible, engañe al gato manteniendo vivo el olor del pasado; ubique objetos familiares en sitios estratégicos.

INVALIDACIÓN

El pasado es un cadáver que usted puede usar como más le convenga. Si lo que sucedió en el pasado reciente fue duro y doloroso asociarse a él puede llevar a la autodestrucción. Cuando Napoleón asumió el poder, la Revolución Francesa estaba muy fresca en el recuerdo de todo el mundo. Si la corte que él estableció hubiese guardado alguna similitud con la pródiga corte de Luis xvi y María Antonieta, los cortesanos habrían vivido preocupados por conservar ra cabeza. Napoleón, en cambio, estableció una corte que se destacó por su sobriedad y falta de ostentación. Era la corte de un hombre que valoraba el trabajo y las virtudes militares. Y esa nueva forma resultó aceptable y tranquilizadora para todos.

En otras palabras, preste atención a la realidad de su tiempo. Pero comprenda que, si implementa un cambio audaz, separándose por completo del pasado deberá evitar a toda costa, que se produzca un vacío, ya que de lo contrario despertará el terror al cambio. Incluso una historia reciente desagradable podrá parecer preferible a un espacio vacío. Llene ese espacio de inmediato con *nuevos* rituales y nuevas formas. Cuando se tomen familiares, el efecto sedante que ejerzan asegurará la posición de usted entre las masas.

Por último, las artes, la moda y la tecnología parecerían ser áreas en las cuales el poder proviene de la creación de una ruptura radical con el pasado para abrir nuevos caminos. Es verdad que una estrategia de este tipo puede ofrecer gran poder, pero también implica grandes riesgos. Es inevitable que las innovaciones de uno sean superadas por otros. Es algo sobre lo cual usted tiene poco control: alguien más joven y más creativo avanza de pronto en una nueva dirección, y entonces la audaz innovación que usted impuso ayer parece hoy chata y aburrida. Es una carrera que no termina nunca. El poder que usted posee es endeble y de corta vida. Lo que debe hacer es construir su poder sobre bases más sólidas. Si utiliza el pasado, si juega con la tradición y manipula lo convencional para subvertirlo, dará a sus creaciones algo más que un atractivo pasajero. Los períodos de vertiginosos cambios sólo disimulan el hecho de que el pasado volverá a infiltrarse en forma inevitable. Al final, usar el pasado para sus propios fines le otorgará mayor poder que tratar de anularlo por completo, lo cual no es sino un esfuerzo inútil y autodestructivo.

LEY N°

46

NUNCA SE MUESTRE DEMASIADO PERFECTO

CRITERIO

Siempre es peligroso mostrarse superior a los demás, pero lo más peligroso de todo es parecer libre de toda falla o debilidad. La envidia genera enemigos silenciosos. Lo inteligente es poner de manifiesto, de vez en cuando, sus defectos y admitir vicios inofensivos, a fin de desviar la envidia y parecer más humano y accesible. Sólo los dioses y los muertos pueden parecer perfectos impunemente.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Joe Orton conoció a Kenneth Halliwell en la Real Academia de Arte Dramático de Londres, en 1953, donde ambos se habían inscripto como estudiantes de arte escénico. Al poco tiempo se hicieron amantes y fueron a vivir juntos. Halliwell, que en ese momento tenía veinticinco años, era siete años mayor que Orton y parecía el más seguro y confiado de los dos; pero ninguno tenía mucho talento como actor, de modo que, después de graduarse, decidieron renunciar a la actuación y dedicarse a escribir, en forma conjunta. La herencia de Halliwell bastaba para permitirles vivir sin un empleo fijo durante algunos años. Al principio, Halliwell fue también la fuerza impulsora de las historias y novelas que escribían; solía dictarle los textos a Orton, que los escribía a máquina y de vez en cuando agregaba sus propios párrafos e ideas. Las primeras obras de ambos atrajeron cierto interés por parte de los agentes literarios, pero no pasaron de allí. El talento que prometían los llevaba a ninguna parte.

Al fin, el dinero de la herencia se terminó y la pareja tuvo que buscar trabajo. Sus colaboraciones literarias se tomaban menos entusiastas y menos frecuentes. El futuro se veía negro.

En 1957 Orton comenzó a escribir por su cuenta, pero sólo cinco años más tarde, cuando los amantes fueron condenados a seis meses de prisión por estropear docenas de libros de bibliotecas públicas, Orton encontró su propia voz (tal vez no haya sido casual: fue la primera vez en nueve años que él y Halliwell se separaban). Salió de la cárcel decidido a expresar su menosprecio por la sociedad británica en forma de farsas teatrales. Él y Halliwell volvieron a vivir juntos, pero ahora los papeles se habían invertido: Orton era el autor principal de los trabajos, mientras que Halliwell aportaba algunos comentarios e ideas.

En 1964 Orton completó su primera obra teatral extensa, *Entertaining Mr. Sloane* que se estrenó en el West End de Londres, donde fue recibida con excelentes críticas: de la noche a la mañana, de la nada había surgido un gran escritor. A partir de ese momento Orton obtuvo éxito tras éxito, a un ritmo vertiginoso. En 1966 su obra *Loot* fue un gran suceso, y su popularidad creció más aún. Pronto empezaron a lloverle pedidos de todas partes, incluso de los Beatles, que le pagaron muy bien por un guión cinematográfico.

Todo iba viento en popa, menos la relación de Orton con Kenneth Halliwell. La pareja seguía conviviendo, pero a medida que Orton triunfaba, Halliwell comenzó a deteriorarse. Al ver que su amante se convertía en el centro de atención, sufrió la humillación de quedar relegado a ser una especie de asistente personal del conocido autor teatral, y su papel en lo que antes había sido una sociedad fue reduciéndose más y más. En la década de los 50, Halliwell había mantenido a Orton con su herencia; ahora Orton lo mantenía a él. En cualquier reunión, e

LA PARÁBOLA DEL HOMBRE CODICIOSO Y EL HOMBRE ENVIDIOSO

Un hombre codicioso y un hombre envidioso se encontraron con un rey. El rey les dijo: "Uno de ustedes puede pedirme algo y se lo daré, siempre y cuando yo le dé el doble al otro". El envidioso no quería ser el primero en pedir, porque su compañero recibiría el doble, y el codicioso no quería pedir primero, porque quería obtener lo máximo posible. Al fin, el codicioso insistió en que fuera el envidioso el primero en formular el pedido. Entonces el envidioso le pidió al rey que le arrancara un ojo.

PARÁBOLA JODÍA, THE SEVEN DEADLY SINS, SOLOMON SCHIMMEL, 1992

Un admirador que siente que no puede ser feliz rindiéndose al objeto de su admiración elige convenirse en envidioso de lo que admira. Entonces comienza a hablar otro idioma: el objeto de su admiración es calificado de estúpido, insípido y extraño. La admiración es feliz entrega,. la envidia es autoafirmación desdichada.

~EN KIERKEGAARD, 1813-1855

incluso entre amigos todos gravitaban en torno de Orton, un hombre encantador, de ánimo casi siempre alegre. A diferencia del apuesto Orton, Halliwell era torpe y pelado; su actitud defensiva hacía que la gente lo evitara.

Con el éxito de Orton, los problemas de la pareja se agravaron. Las oscilaciones anímicas de Ha!liwell hacían imposible la convivencia. Orton decía que quería separarse y tenía numerosas aventuras sentimentales, pero siempre terminaba regresando a su viejo amigo y amante. Trató de ayudas a Halliwell a lanzar su propia carrera como artista plástico, y hasta le consiguió una galería para exhibir su obra, pero la exposición fue un fracaso, lo cual intensificó el complejo de inferioridad de Halliwell. En mayo de 1967 la pareja pasó unas breves vacaciones en Tánger, Marruecos. Durante ese viaje, Orton escribió en su diario: "Estuvimos hablando de cuán felices nos sentíamos. Y de cómo, sin duda, esa felicidad no podría durar. Que tendríamos que pagar por ella. O que seríamos víctimas de algún desastre, porque nos sentíamos quizá demasiado felices. Ser jóvenes, apuestos, famosos, sanos y relativamente ricos, y además felices, es algo que pareciera ir contra la naturaleza".

Por afuera, Halliwell se mostraba tan feliz como Orton. Por dentro, sin embargo, estaba furioso. Y dos meses después, la mañana del 10 de agosto de 1967, a pocos días de haber ayudado a Orton a dar los toques finales a la siniestra farsa *What the Butler Saw* (sin duda su obra maestra), Kenneth Halliwell asesinó a Joe Orton con reiterados golpes de martillo en la cabeza. Luego ingirió veintiuna pastillas para dormir y murió a su vez. Dejó una nota que decía: "Si leen el diario de Orton, todo quedará explicado".

Se necesita gran talento y habilidad para disimular los propios talentos y habilidades.

LA ROCHEFOUCAULD, 1613-1680

LA ENVIDIA ATORMENTA A AGLAURO

La diosa Minerva llegó hasta la casa de la Envidia, una casa sucia, cubierta de oscuro y fétido fango. Se encuentra escondida en la profundidad de los valles, donde el Sol no puede penetrar jamás y por donde no pasa viento alguno; una vivienda sombría, impregnada de un frío paralizante, que no conoce el fuego y siempre se encuentra envuelta en la más densa oscuridad. Cuando Minerva llegó a aquel lugar, se detuvo delante de la casa... y golpeó la puerta con la punta de su lanza, y ante el golpe las puertas se abrieron y revelaron a la Envidia sentada adentro, ocupada en devorar un plato de carne de víbora, el alimento con que nutre su maldad. Al verla, Minerva apartó la mirada. Pero la Envidia se levantó pesadamente del suelo, dejando los cadáveres semidevorados, y salió de la casa arrastrando el paso. Cuando vio a la diosa en toda su belleza y luminosidad, con su resplandeciente armadura, gimió... El rostro de la Envidia estaba enfermizamente pálido, todo su cuerpo

Interpretación

Kenneth flalliwell había tratado de disfrazar su deterioro como enfermedad mental, pero los diarios de Joe Orton le hicieron ver la verdad: su enfermedad era pura y simple envidia. Los diarios de Orton, que Halliwell leía a escondidas, relataban los días en que la pareja vivía como iguales y luchaba por lograr reconocimiento. Después de que Orton alcanzó el éxito, los diarios comenzaron a reflejar el humor taciturno de Halliwell, sus comentarios ofensivos en las reuniones, su creciente sensación de inferioridad. Todo esto era narrado por Orton con una distancia que rayaba en el desprecio.

De los diarios surgía con claridad la amargura de Halliwell ante el éxito de Orton. Al fin, lo único que le habría causado cierta satisfacción habría sido que Orton fracasara también, que una de sus obras resultara un fiasco; de ese modo ambos habrían podido consolarse mutuamente en la desgracia, como en los primeros años de la relación. Cuando sucedió lo opuesto —a medida que Orton se volvía cada vez más exitoso y reconocido—, Halliwell recurrió a lo único que volvería a igualarlos: la muerte.

Con el asesinato de Orton, Halliwell se hizo casi tan célebre como su amigo... aunque en forma póstuma.

Joe Orton sólo comprendió en parte el deterioro de su amante. Su intento de ayudar a Halliwell a iniciar una carrera en las artes plásticas fue recibido como lo que era: caridad y culpa. Orton, básicamente, habría tenido dos posibles soluciones a su problema: minimizar su propio éxito y mostrar algún defecto, de modo de neutralizar la envidia de Halliwell; o bien, una vez que hubo comprendido la naturaleza del problema, podría haber huido como si Halliwell fuese una serpiente venenosa, cosa que de hecho era: una serpiente de envidia. Una vez que la envidia empieza a carcomer a alguien, todo cuanto haga el objeto de esa envidia sólo la hace crecer. Y, en algún momento, el envidioso atacará.

Sólo una minoría triunfa en el juego de la vida, y los integrantes de esa minoría inevitablemente despiertan la envidia de quienes los rodean. Una vez que usted conozca el éxito, la gente que usted más debe temer es aquella que tiene más cerca, en su propio círculo, los amigos y conocidos que usted, con su triunfo, ha dejado atrás. Los sentimientos de inferioridad les roerán las entrañas; pensar en el éxito de usted sólo acentúa la sensación de estancamiento o fracaso que experimentan. La envidia, que el filósofo Kierkegaard denominó "desdichada admiración", empieza a instalarse. Usted no podrá verla, pero algún día llegará a sentirla, a no ser que aprenda estrategias para neutralizarla, pequeños sacrificios a los dioses del éxito. O bien disimule su brillantez de vez en cuando, revelando defectos, debilidades o ansiedades, o atribuyendo su éxito a un mero golpe de suerte; o bien búsquese nuevos amigos. Nunca subestime el poder de la envidia.

OBSERVANCIA DE LA LEY

La clase de los comerciantes y los gremios de artesanos, a quienes la Florencia medieval debía su prosperidad, habían creado una república que los protegía de la opresión de la nobleza. Dado que los cargos importantes sólo podían ocuparse por unos pocos meses, nadie podía llegar a ejercer un dominio perdurable, y aunque esto significaba que los bandos políticos lucharan permanentemente por el control, el sistema se mantenía libre de tiranos y dictadores mezquinos. La familia Médicis vivió durante varios siglos bajo ese sistema sin destacarse mucho. En un principio fueron modestos boticarios y típicos ciudadanos de clase media; sólo en el siglo xlv, cuando Giovanni de Médicis amasó una modesta fortuna mediante la actividad bancaria, empezaron a surgir como una fuerza digna de tomar en cuenta.

Tras la muerte de Giovanni, su hijo Cosimo se hizo cargo del negocio familiar y pronto demostró su gran talento en ese ramo. El negocio prosperó bajo su gestión, y los Médicis se convirtieron en una de las principales familias de banqueros en Europa. Pero

era flaco y consumido, y además bizqueaba en forma espantosa; sus dientes estaban descoloridos y putrefactos, sus ponzoñosos pechos tenían un tinte verde y de su lengua goteaba el veneno. Sólo la visión del sufrimiento podía llevar una sonrisa a sus labios. Nunca supo de la dicha del sueño, pues su preocupación y su ansiedad la mantenían en permanente vigilia. Miraba con odio a los hombres de buena fortuna y se volvía más flaca ante la visión de uno de ellos. Royendo a otros y siendo roída, era su propio tormento. Minerva, a pesar de la repulsión que sentía, se dirigió brevemente a la Envidia, diciéndole: "Instila tu veneno en una de las hijas de Cécrope; su nombre es Aglauro. Esto es lo que te pido". Sin una palabra más, la empujó hacia el suelo con su lanza y dejó la Tierra, elevándose hacia las alturas.
Por el rabillo del ojo, la Envidia vio cómo la diosa se perdía de vista, murmurando y furiosa de que el plan de Minerva resultara exitoso. Luego tomó su cayado, rodeado por completo de zarzas espinosas, se envolvió en nubes negras y se alejó. Dondequiera que iba, aplastaba los campos floridos, hacía marchitar los pastos, dejaba mochas las copas de los árboles, y con su aliento contaminaba a la gente, sus ciudades y sus hogares. Hasta que al fin llegó a Atenas, el

hogar de la gracia y la riqueza, pacífica y próspera. La Envidia casi no pudo dominar el llanto al no ver motivo alguno para lágrimas. Luego entró en el cuarto de la hija de Cécrope y llevó a cabo las órdenes de Minerva. Tocó los pechoS de la niña con su mano empapada en malicia, le llenó el corazón con agudas espinas y, rozándola con su aliento, hizo que el negro y malvado veneno se dispersara por su cuerpo hasta los huesos, instilando ponzoña en lo más profundo de su corazón. A fin de que la causa de su mal no tuviese que ser buscada muy lejos, colocó ante los ojos de Aglauro una visión de su hermana, del afortunado matrimonio de aquella hermana [con el dios Mercurio] y del dios en toda su belleza; y exageró la gloria de todo ello. Así Aglauro fue atormentada por tales pensamientos, y la celosa ira que ocultaba fue devorándole el corazón. Dia y noche suspiraba, sin cesar torturada, y en su absoluta miseria fue consumiéndose en un lento declinar, como cuando el hielo se derrite bajo el ardiente sol. El fuego¯que se avivaba en su interior ante el pensamiento de la suerte y la buena fortuna de su hermana era como el arder de las malezas, que no estallan en llamas pero no por eso son menos consumidas por ese arder en rescoldo.

METAMORFOSIS, **OVIDIO, 43 A.C. APROX. 18 D.C.**

tenían en Florencia un rival: a pesar del sistema republicano de la ciudad, una familia, los Albizzi, habían logrado, a través de los años, monopolizar el control del gobierno, forjando alianzas que les permitían ocupar siempre con su gente los puestos importantes. Cosimo no se opuso a ello; por el contrario, dio su apoyo tácito a los Albizzi. Al mismo tiempo, mientras los Albizzi comenzaban a hacer ostentación de su poderío, Cosimo se mantuvo adrede en un segundo plano.

Con el tiempo, sin embargo, ya resultaba imposible ignorar la fortuna de los Médicis, y en 1433, al sentirse amenazados por la familia de los banqueros, los Albizzi utilizaron sus influencias en el gobierno para hacer arrestar a Cosimo con el cargo de conspirar contra la república. Algunos de los Albizzi querían que Cosimo fuera ejecutado; otros temían que eso desencadenara una guerra civil. Al final decidieron exiliarlo de Florencia. Cosimo no apeló la sentencia, sino que se retiró en silencio. Sabía que en ocasiones es preferible dejar transcurrir el tiempo y pasar inadvertido.

Al año siguiente los Albizzi comenzaron a fomentar en los ciudadanos el temor de que se intentaba establecer una dictadura. Entretanto, Cosimo se valió de su fortuna para seguir ejerciendo gran influencia en los negocios florentinos, incluso desde el exilio. Al fin, una guerra civil estalló en la ciudad, y en septiembre de 1434 los Albizzi fueron destituidos del poder y exiliados. Cosimo regresó de inmediato a Florencia, donde recuperó su posición. Pero comprendió que se encontraba frente a una situación muy delicada: si se mostraba ambicioso, como habían hecho los Albizzi, sólo generaría oposición y envidia, lo cual tarde o temprano perjudicaría su negocio. Por otro lado, si se mantenía al margen del poder, dejaría abierta una brecha para que surgiera otro clan como los Albizzi y castigara a los Médicis por su éxito.

Cosme resolvió el problema de dos maneras: utilizó secretamente su riqueza para comprar influencia entre los ciudadanos clave, y ubicó a todos sus aliados —seleccionados con astucia entre la clase media, para disimular cualquier relación con él— en posiciones importantes del gobierno. Quienes se quejaban de su creciente poderío político eran sometidos a fuerza de impuestos, o sus propiedades eran adquiridas por los banqueros aliados de Cosimo. La república sólo sobrevivió en forma nominal. Quien la manejaba era Cosimo.

Mientras entre bambalinas trabajaba para obtener el control de la ciudad, en público Cosimo mostraba otra cara. Cuando caminaba por las calles de Florencia, vestía cbn sencillez, no llevaba más que un sirviente y se inclinaba con respeto ante los magistrados y los ciudadanos mayores. Montaba en una mula en lugar de hacerlo en un caballo. Nunca hablaba de temas de importancia pública, a pesar de que controló las relaciones exteriores de Florencia durante más de treinta años. Daba dinero a diversas obras de caridad y mantenía lazos de amistad con los comerciantes florentinos. Financió la construcción de todo tipo

de edificios públicos que llenaban a los florentinos de orgullo por su ciudad. Cuando se hizo construir un palacio para él y su familia en la vecina Fiesole, rechazó el ostentoso diseño de Brunelleschi y eligió, en cambio, una estructura modesta diseñada por Michelozzo, un hombre de humilde origen florentino. El palacio fue todo un símbolo de la estrategia de Cosimo: absoluta sencillez por fuera, pero elegante y opulento en su interior.

Cosimo murió en 1464, después de gobernar durante treinta años. Los ciudadanos de Florencia querían construirle una gran tumba y honrar su memoria con elaboradas ceremonias fúnebres, pero en su lecho de muerte él pidió que lo enterraran "sin pompas ni ostentación". Sesenta años después, Maquiavelo aclamó a Cosimo como el más sabio de todos los príncipes, "porque sabía que las cosas extraordinarias que se ven y aparecen a la vista a cada momento despiertan mucha más envidia en los hombres que aquellas que se hacen y se cubren con un manto de decencia".

Interpretación

Un íntimo amigo de Cosimo, el librero Vespasiano da Bisticci, escribió de él en cierta oportunidad: "V toda vez que deseaba realizar algo, cuidaba de que, a fin de evitar lo más posible la envidia, la iniciativa pareciera provenir de otros y no de él". Una de las expresiones preferidas de Cosimo era: "La envidia es una hierba que no debe ser regada". Como conocía el poder que tiene la envidia un entorno democrático, Cosimo evitaba toda apariencia de grandeza. Esto no significa que la grandeza debe sofocarse o que sólo debe sobrevivir lo mediocre, sino que es necesario recurrir a un hábil juego de apariencias. La insidiosa envidia de las *masas* puede desviarse con facilidad: muéstrese como uno de ellos, tanto en estilo como en valores. Establezca alianzas con quienes son sus inferiores y elévelos a posiciones de poder para asegurarse de que lo apoyen en momentos de necesidad. Nunca haga ostentación de su riqueza, y disimule el grado en que ella le ha comprado influencia. Demuestre su respeto por los demás, como si éstos fuesen más poderosos que usted. Cosimo de Médicis perfeccionó con habilidad este juego; era un maestro en el disimulo de las apariencias. Nadie podía estimar la magnitud de su poder, pues su modesto exterior ocultaba la verdad.

Nunca sea tan tonto como para creer que usted despierta admiración mediante la ostentación de las cualidades que lo destacan por encima de los demás. Al hacer tomar conciencia a los otros de la posición inferior que ocupan, usted sólo genera "admiración desdichada", o sea, envidia, que corroerá a los demás hasta que terminen socavando el éxito y la posición de usted de formas por entero imprevisibles. Sólo el necio desafía a los dioses de la envidia haciendo ostentación de sus triunfos. El maestro del poder entiende que la apariencia de superioridad sobre los otros

El envidioso se oculta con tanto cuidado como el secreto y libidinoso pecador, y se convierte en incesante inventor de tretas y estratagemas para ocultarse y enmascararse. De esa forma le resulta posible simular que ignora la superioridad de otros, esa superioridad le carcome el corazón, como si no los viese, ni los oyera, ni tuviese conciencia de ellos, ni jamás hubiese oído hablar de ellos. Es un maestro de la simulación. Por otro lado, trata con todas sus fuerzas de disimular y así evitar que cualquier forma de superioridad aparezca en cualquier situación. Y si esto ocurre, la envuelve en oscuridad, críticas excesivas, sarcasmo y calumnias, como un sapo que escupe su veneno desde el agujero en que vive. Por otra parte, elevará sin cesar a los hombres insignificantes, a la gente mediocre, e incluso inferior, en el mismo tipo de actividades.

ARTHUR SCHOPENHAUER,
1788-1860

no tiene importancia alguna; lo que importa es la superioridad real.

De todos los trastornos del alma, la envidia es el único que nadie admite tener.
Plutarco, aprox. 46 -120 d. C.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Una de las cosas que más difíciles resultan al ser humano es manejar sus sentimientos de inferioridad. Al enfrentarnos con una capacidad, un talento o un poder superior, a menudo nos sentimos perturbados e incómodos; esto se debe a que tenemos una conciencia exagerada de nosotros mismos, y cuando nos encontramos con quienes nos superan, nos percatamos de los aspectos en que somos mediocres o al menos no tan brillantes como creíamos. Esta perturbación de nuestra imagen personal no puede tolerarse mucho tiempo sin que despierten emociones negativas. Primero sentimos envidia: si tuviésemos las cualidades o la habilidad de la persona superior a nosotros seríamos felices. Pero la envidia no nos brinda consuelo ni nos acerca a la persona a la que envidiamos. Tampoco podemos admitir que sentimos envidia, porque es un sentimiento que la sociedad condena: mostrar envidia significa admitir que nos sentimos inferiores. Ante amigos cercanos podremos llegar a confesar nuestros deseos secretos y no realizados, pero nunca admitiremos sentir envidia. De modo que es un sentimiento clandestino. Lo disimulamos de muchas formas; por ejemplo, encontramos motivos para criticar a la persona a la que envidiamos: decimos que podrá ser más inteligente que nosotros pero no tiene valores morales o conciencia, o podrá tener más poder, pero ello se debe a que engaña y hace trampas. Si no la desprestigiamos, quizá la elogiemos en exceso, lo cual no es más que otra forma de disimular la envidia.

Hay diversas estrategias para manejar la insidiosa y destructiva envidia. Primero, acepte el hecho de que siempre habrá individuos que de algún modo, serán superiores a usted, y acepte también que usted podrá llegar a envidiarlos. Pero utilice ese sentimiento como fuerza impulsora para tratar de igualar o superar a esas personas algún día. Si deja que la envidia se vuelva hacia adentro, le envenenará el alma. Expúlsela y podrá elevarse más alto.

En segundo lugar, comprenda que, a medida que vaya ganando mayor poder, quienes están debajo de usted le tendrán envidia. No lo demostrarán, pero es inevitable. No acepte ingenuamente la fachada que le muestran: aprenda a leer entre lineas las críticas, los pequeños comentarios sarcásticos, las virtuales puñaladas por la espalda, el elogio excesivo, la mirada de resentimiento. Los grandes problemas de la envidia aparecen cuando no la reconocemos hasta que es ya demasiado tarde.

El proverbio dice que no muchos hombres pueden amar sin sentir envidia a un amigo cuya fortuna prospera; y alrededor de la mente envidiosa el frío veneno se adhiere, y duplica todo el dolor que la vida le ocasiona. Necesita cuidar de sus propias heridas y siente la felicidad de los demás como una maldición.

ESQUILO, APROX. 525-456 A.C.

JOSÉ Y SU TÚNICA

Israel amaba a José más que a todos sus demás hijos, pues era para él el hijo de la ancianidad. Le había hecho una túnica de mangas largas. Vieron sus hermanos cómo lo prefería su padre a todos sus otros hijos, y lo aborrecieron hasta el punto de no poder ni siquiera saludarlo... Ellos lo vieron de lejos y, antes de que se les acercara, conspiraron contra él para matarlo, y se decían mutuamente: "Por ahí viene el soñador. Ahora, pues, venid, matémoslo y echémoslo en un pozo cualquiera, y diremos que algún animal feroz lo devoró. Veremos entonces en qué paran sus sueños".

ANTIGUO TESTAMENTO, *GÉNESIS* 37:3-4 Y 18-20

Por último, deberá saber que, cuando los demás lo envidian, trabajarán de modos insidiosos contra usted.

Pondrán en su camino obstáculos que usted no preverá o cuya fuente no podrá descubrir. Es dificil defenderse de ese tipo de ataque. Para cuando se dé cuenta de que es envidia lo que subyace en los sentimientos negativos de una persona, a menudo es demasiado tarde: las disculpas, la falsa humildad, las acciones defensivas no harán más que exacerbar el problema. Ya que es mucho más fácil evitar la envidia antes de que aparezca, que deshacerse de ella una vez que se ha desarrollado, usted deberá planificar con cuidado para evitar que ese sentimiento crezca. A menudo son las propias acciones las que generan envidia, la propia inconsciencia. Al identificar las acciones o cualidades que generan envidia, podrá cortarla por lo sano antes de que contamine toda su vida.

Kierkegaard creía que hay ciertos tipos de individuos que generan envidia y que, cuando ésta surge, son tan culpables como quienes la sienten. El más obvio de esos tipos de individuos es conocido por todos: en el momento en que algo bueno les sucede, ya sea por suerte o por esfuerzo propio, hacen gran alharaca; hasta pareciera que se complacen en hacer que otros se sientan inferiores. Éste es el tipo más obvio de "generadores de envidia". Pero hay otros que generan envidia en forma más sutil e inconsciente, y en gran parte son culpables de sus dificultades. La envidia es un problema, por ejemplo, para las personas que poseen grandes talentos naturales.

Sir Walter Raleigh era uno de los hombres más brillantes de la corte de la reina Isabel de Inglaterra. Era un científico capaz, escribía poesías que aún hoy se consideran las más hermosas de la época, era buen líder, activo empresario y gran capitán naval, y además un cortesano apuesto y encantador, que sedujo a la reina y llegó a ser uno de sus favoritos. Sin embargo, adondequiera que iba la gente le bloqueaba el camino. Más adelante cayó en desgracia, fue condenado a prisión y murió decapitado.

Raleigh no comprendía la inflexible oposición que encontraba en los demás cortesanos. No lograba ver que él no sólo no había hecho ningún intento por disimular el grado de sus habilidades y cualidades, sino que las exhibía ante todos, haciendo gala de su versatilidad, convencido de que con eso impresionaba a la gente y ganaba amigos. En realidad, esa actitud sólo le granjeó silenciosos enemigos, gente que se sentía inferior a él y que hacía todo lo posible por arruinarlo en el momento en que cometía la menor de las equivocaciones. Al final, la razón por la cual fue decapitado fue un cargo de traición, pero la envidia encuentra mil formas de enmascarar su carácter destructivo.

La envidia generada por Sir Walter Raleigh es la peor de todas: fue inspirada por su natural talento y gracia, que él sentía que debía de manifestar en su plenitud. El dinero es algo que puede conseguirse; el poder, también. Pero una inteligencia superior,

LA TRAGEDIA DE LA TUMBA

[Cuando el papa Julio vio por primera vez el diseño de su tumba hecho por Miguel Ángel] le agradó tanto que de inmediato lo envió a una cantera de Carrara para acarrear el mármol necesario e instruyó a Alamanno Salviati, de Florencia, pagarle mil ducados con este fin. Miguel Ángel permaneció más de ocho meses en las montañas, con dos obreros y su caballo, y sin otra provisión excepto los alimentos... Una vez elegido y extraído de allí todo el mármol necesario, lo llevó hasta la costa del mar y dejó allí a uno de sus hombres, para que lo embarcara. Él regresó a Roma. La cantidad de mármol era inmensa, de modo que, diseminados en la plaza, aquellos trozos fueron la admiración de todos y una alegría para el Papa, que cubrió a Miguel Ángel de un sinnúmero de favores; y cuando Miguel Ángel comenzó a trabajar, una y otra vez iba a verlo a su casa y hablaba con él de la tumba y otras cosas, como con su propio hermano. Y a fin de poder llegar con más facilidad hasta allí; el Papa mandó construir un puente levadizo desde el Corridore hasta las habitaciones de Miguel Ángel, el cual le permitía visitarlo en privado. Estos muchos y frecuentes favores

fueron causa (como a menudo sucede en la corte) de mucha envidia y, después de la envidia, de infinitas persecuciones, dado que Bramante, el arquitecto preferido por el Papa, hizo cambiar a éste de idea, con respecto al monumento, diciéndole, como suele afirmar el vulgo, que trae mala suerte hacerse construir una tumba en vida, y otras historias similares. El temor tanto como la envidia impulsaba a Bramante, porque el criterio de Miguel Ángel había expuesto muchos de sus errores... Ahora, como no tenía duda de que Miguel Ángel conocía esos errores suyos, siempre intentó alejarlo de Roma, o al menos privado del favor del Papa y de la gloria y utilidad que podría haber adquirido a través de su trabajo. Tuvo éxito en lo referente a la tumba No hay duda de que si a Miguel Ángel se le hubiese permitido finalizarla de acuerdo con su primer diseño, con una obra tan grande para mostrar en ella su valor, ningún otro artista, por célebre que fuera (dicho sea sin envidia), podría haberlo despojado de la alta posición que habría alcanzado.

VITA DI MICHELANGELO, Asciono Coman, 1553

un físico agraciado y un encanto personal son cualidades imposibles de adquirir. Quienes son perfectos por naturaleza deben trabajar al máximo para disimular su brillo y revelar, de vez en cuando, uno o dos defectos, a fin de neutralizar la envidia antes de que eche raíces. Es un error común e ingenuo pensar que usted seduce a la gente con sus talentos naturales; en realidad, terminarán odiándolo por ellos.

Un gran riesgo en el ámbito del poder es la repentina mejora de la suerte personal: un ascenso inesperado, un triunfo o un éxito que pareciera venir del cielo. Esto sin duda generará envidia entre quienes antes eran sus pares.

Cuando el arzobispo de Retz fue ascendido al rango de cardenal, en 1651, sabía muy bien que muchos de sus ex colegas lo envidiaban.

Consciente de que sería tonto alienar a quienes ahora se hallaban por debajo de él, Retz hizo todo cuanto pudo para minimizar sus méritos y enfatizar el papel que la suerte había tenido en su éxito. Para que los demás se sintieran más cómodos, actuaba con humildad y deferencia, como si nada hubiera cambiado. (En realidad, por supuesto, sabía que ahora tenía mucho más poder que antes.) Retz escribió que aquellas políticas inteligentes "produjeron buen efecto, pues redujeron la envidia que sentían hacia mí, que es el más grande de todos los secretos". Siga el ejemplo de Retz. Con sutileza enfatice la suerte que ha tenido, a fin de hacer su fortuna más accesible a los demás, y la necesidad de envidiarlo, menos aguda. Tenga cuidado de no simular una falsa modestia que resulte demasiado transparente; esto sólo despertará más envidia aún. Su actuación deberá ser creíble; su humildad y su franqueza hacia los que ha dejado atrás deberá parecer genuina. Cualquier vestigio de insinceridad sólo logrará que su nuevo *status* resulte más opresivo. Recuerde: a pesar de su elevada posición, no le conviene despertar la antipatía de sus ex pares. El poder exige una amplia y sólida base de apoyo, que la envidia puede destruir en silencio.

El poder político de cualquier clase genera envidia, y una de las mejores formas de neutralizarla antes de que eche raíces consiste en parecer carente de ambiciones. Cuando Iván el terrible murió, Boris Godunov sabía que en la escena política él era el único capaz de conducir los destinos de Rusia. Pero si demostraba demasiada ansiedad por ocupar esa posición, generaría sospechas y envidia entre los boyardos, así que rechazó la corona, no una sino varias veces: hizo que el pueblo insistiera en que ascendiera al trono. George Washington usó la misma estrategia con muy buenos resultados, primero al negarse a conservar el cargo de comandante en jefe del ejército estadounidense, y luego al resistirse a asumir la presidencia del país. En ambos casos, sus negativas lo hicieron más popular aún. La gente no puede envidiar el poder que ellos mismos han conferido a una persona que no lo deseaba.

Según el estadista y escritor isabelino Sir Francis Bacon, la política más sabia de los poderosos es la de lamentarse de su suerte, como si sus responsabilidades fuesen una carga y un sacrificio. ¿Cómo puede alguien envidiar al hombre que ha asumido una dura carga sólo por el bien de los intereses de los demás? Disfrace su poder como una especie de autosacrificio, en lugar de hacerlo parecer una fuente de felicidad o satisfacción, y resultará menos envidiable. Enfatice sus problemas, y convertirá un peligro potencial (la envidia) en una fuente de apoyo moral (lástima). Una estratagema similar es la de sugerir que su buena suerte beneficiará a todos los que lo rodean. Para esto deberá abrir la billetera, como Cimón, un adinerado general de la antigua Atenas, que daba con generosidad a todos, a fin de evitar que la gente se resintiera por la influencia que él había adquirido en la política ateniense. Pagó un alto precio para neutralizar la envidia, pero al final esta actitud lo salvó del ostracismo y el destierro de su ciudad.

El pintor J. M. W. Turner recurrió a otra táctica para neutralizar la envidia de sus colegas artistas, a quienes consideraba el principal obstáculo para su éxito. Al obervar que su incomparable habilidad con los colores les hacía temer que los cuadros de ellos se exhibieran cerca de los de él, comprendió que el temor se convertiría en envidia y, en consecuencia, le resultaría más dificil encontrar galerías de arte dispuestas a exhibir su obra. Se sabe que a veces Turner opacaba temporariamente los colores de sus cuadros con negro humo, a fin de ganarse la buena voluntad de sus colegas.

Para neutralizar la envidia, Gracián recomienda que los poderosos demuestren alguna debilidad, una indiscreción social menor, un vicio inofensivo. Ésta es una forma de dar algo que hablar a los potenciales envidiosos y distraerlos de nuestros pecados más importantes. Recuerde: lo que interesa es la realidad. Usted podrá jugar con las apariencias, pero al final tendrá lo que de veras cuenta: verdadero poder. En alguríos países árabes, un hombre evita despertar la envidia de su prójimo actuando como Cosimo de Médici, mostrando su riqueza sólo en el interior de su casa. Aplique esta sabiduría a su propio carácter.

Cuídese de algunos de los disfraces que suele adoptar la envidia. El elogio excesivo es señal casi segura de que la persona que lo elogia también lo envidia; o bien está preparando la caída —a usted le será imposible ponerse a la altura de los elogios del otro—, o está afilando el cuchillo a espaldas de usted. Al mismo tiempo, quienes se muestran hipercríticos para con usted, o lo difaman en público, quizá también lo envidien. Reconozca estas actitudes como envidia disfrazada y manténgase alejado de la trampa del vilipendio mutuo o la de tomarse las críticas a pecho. Vénguese ignorando la mezquina presencia del envidioso.

No trate de ayudar o de hacer favores a quienes lo envidian, pues pensarán que usted actúa con condescendencia. El intento

¿Alguien ha confesado alguna vez sentir envidia? Algo hay en ella que universalmente se considera más vergonzoso que el peor de los delitos. Y no sólo todo el mundo la niega, sino que la mayoría tiende a la incredulidad cuando se la imputa en serio a un hombre inteligente. Pero dado que la envidia se aloja en el corazón, y no en el cerebro, no hay grado de intelecto que ofrezca una garantía contra ella.

BILLY BUDD,
HERMAN MELVILLE,
1819-1891

que hizo Joe Orton, al ayudar a Halliwell a encontrar una galería de arte para exhibir sus obras, no hizo sino intensificar los sentimientos de inferioridad y envidia de su amante. Una vez que la envidia se muestra como lo que es, la única solución suele consistir en huir de la presencia del envidioso y dejar a que hierva en su propia salsa.

Por último, tome conciencia de que ciertos entornos son más propicios para la envidia que otros. Los efectos de la envidia son más serios entre colegas y pares, donde hay un barniz de igualdad. La envidia también es destructiva en un entorno democrático, donde la exhibición abierta de poder es despreciada. Sea particularmente sensible en un entorno de ese tipo. El cineasta Ingmar Bergman fue pes seguido por las autoridades impositivas suecas porque se destacó en un país donde no se considera aceptable destacarse de entre la multitud. Es casi imposible evitar envidia en tales casos, y casi no puede hacer otra cosa que aceptarla con altura y no tomarla como algo personal. Como dijo Thoreau en cierta oportunidad: "La envidia es el impuesto que debe pagar la distinción".

Sepa cómo triunfar sobre la envidia y la malicia. Aquí el menosprecio, aunque prudente, en verdad cuenta poco. La magnanjmidad es mejor. Una buena palabra referida a alguien que habla mal de usted es actitud por demás elogiosa, pues no hay venganza más heroica que la que se consigue gracias a los méritos y logros que frustran y atormentan al envidioso. Cada golpe de buena suerte es una vuelta más de la cuerda que lleva alrededor del cuello el maldispuesto, y el cielo del envidiado se convierte en el infierno del envidioso. Convertir nuestra buena fortuna en veneno para nuestros enemigos se considera el castigo más severo que podemos infligirles. El hombre envidioso no muere una sola vez, sino tantas como la persona a la que envidia oiga la voz del elogio. La eternidad de la fama del envidiado es la medida del castigo del envidioso: uno es inmortal en su gloria, y el otro, en su miseria. La trompeta de la fama que pregona la inmortalidad para uno anuncia la muerte del otro, condenado a morir sofocado por su propia envidia.

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658

Imagen: Las malezas de un jardín. Aunque usted no las alimente, ellas se propagan a medida que usted riega el jardín. Usted podrá no darse cuenta, pero las malezas, altas y feas, terminarán invadiendo todo, impidiendo florecer a las plantas hermosas. Antes de que sea demasiado tarde, no riegue su jardín de manera indiscriminada. Destruya las malezas de la envidia no dándoles

nada con que alimentarse.

Autoridad: De vez en cuando revele un inocente defecto de carácter. Porque los envidiosos acusan a los más perfectos de pecar por no tener pecados. Se convierten en Argos, con los ojos puestos en encontrar un error en la excelencia: es lo único que los consuela. No permita que la envidia escupa su veneno; simule alguna falla de valor o intelecto, a fin de desarmarla de antemano. Usted debe agitar su capote rojo ante los cuernos de la envidia, para salvar su inmortalidad. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

INVALIDACIÓN

La razón de tratar con cautela a los envidiosos es que son muy indirectos y encontrarán innumerables formas de socavarlo. Sin embargo, en algunos casos tratarlos con cuidado no hará sino empeorar la envidia, pues ellos percibirán que usted se comporta con cautela y lo tomarán como otra señal de superioridad. Es por eso que usted debe actuar antes de que la envidia se arraigue.

No obstante, una vez que la envidia se ha instalado (debido a un error que usted cometió, o no), a veces conviene optar por la acción opuesta: demuestre el máximo desdén hacia quienes lo envidian. En lugar de ocultar su perfección, hágala evidente. Convierta cada nuevo triunfo en una oportunidad para que el otro se retuerza de envidia. Así la buena fortuna y el poder que usted tiene se convierten en un infierno para el envidioso. Si usted alcanza una posición de poder inexpugnable, la envidia no podrá afectarla y gozará de la mejor de las venganzas: Los otros están atrapados en la envidia, mientras que usted está libre en su poder.

Fue así como Miguel Ángel triunfó sobre el ponzoñoso arquitecto Bramante, que hizo que el papa Julio rechazara el diseño que Miguel Ángel había realizado para su tumba. Bramante envidiaba el talento casi divino de Buonarroti, y a ese triunfo —el de abortar el proyecto de la tumba— quiso agregar otro, para lo cual impulsó al Papa a que encargara a Miguel Ángel la pintura de los murales de la Capilla Sixtina. Como este proyecto insumiría años, Miguel Ángel no tendría tiempo material para crear ninguna de sus brillantes esculturas. Además, Bramante consideraba que Miguel Ángel no era en absoluto tan hábil en la pintura como en la escultura, de modo que las obras de la capilla arruinarían su imagen de artista perfecto.

Miguel Ángel vio la trampa y quiso rechazar el trabajo, pero no podía negarse a un pedido del Papa, así que aceptó sin quejarse. Sin embargo, utilizó la envidia de Bramante para elevarse a niveles aún más altos, al hacer de las pinturas de la Capilla Sixtina la más perfecta de todas sus obras. Cada vez que Bramante las veía u oía hablar de ellas, más oprimido se sentía por su propia envidia: la más dulce y duradera venganza que se puede lograr con un envidioso.

LEY N°

47

NO VAYA MÁS ALLÁ DE SU OBJETIVO ORIGINAL; AL TRIUNFAR, APRENDA CUÁNDO DETENERSE

CRITERIO

El momento del triunfo es a menudo el momento de mayor peligro. En el fragor de la victoria, la arrogancia y un exceso de confianza en sus fuerzas pueden llegar a impulsarlo más allá de la meta que se había propuesto en un principio y al ir demasiado lejos serán más los enemigos que se creará que los que logre vencer. No permita que el éxito se le suba a la cabeza. No hay nada como la estrategia y la planificación cuidadosa. Fíjese un objetivo y, cuando lo alcance, deténgase.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En el año 559 a.C. un joven llamado Ciro, formó un inmenso ejército a partir de las dispersas tribus de Persia y marchó contra su abuelo, Astiages, rey de los medos. Lo derrotó con facilidad, se hizo coronar rey de Media y de Persia, y comenzó a forjar el gran imperio persa. En rápida sucesión, obtuvo victoria tras victoria. Ciro derrotó a Creso, rey de Lidia, y luego conquistó las islas Jónicas y otros pequeños reinos; marchó sobre Babilonia y la aplastó. Ahora era conocido como Ciro el Grande, Rey del Mundo.

Después de apoderarse de las riquezas de Babilonia, Ciro puso la mirada en el este, en las tribus semibárbaras del Masageto, una vasta región que se extendía cerca del mar Caspio. Feroz raza guerrera regida por la reina Tomiris, los masagetas carecían de las riquezas de Babilonia, pero Ciro decidió atacarlos de todos modos, pues se creía sobrehumano e invencible. Daba por sentado que los masagetas caerían con facilidad ante su vasto ejército, tras lo cual él expandía aún más su inmenso imperio.

Por lo tanto, en 529 a. C. Ciro marchó hacia el río Araxes, frontera del reino de los masagetas. En cuanto armó campamento sobre la orilla occidental, recibió un mensaje de la reina Tomiris: "Rey de los medos, te aconsejo abandonar tu empresa, porque no sabes si al final dará algún beneficio. Gobierna a tu propio pueblo y procura aceptar que yo gobierne el mío. Pero supongo que rechazarás mi advertencia, dado que lo último que deseas es vivir en paz". Tomiris, que confiaba en la fuerza de su ejército y no quería demorar la batalla inevitable, ofreció retirar las tropas apostadas en su propia orilla, para que Ciro pudiera cruzar las aguas y luchar contra el ejército de la reina del lado oriental, si así lo deseaba.

Ciro accedió pero, en lugar de enfrentar al enemigo en forma directa, decidió recurrir a una estratagema. Los masagetas conocían pocos lujos. Una vez que hubo cruzado el río y acampado en la orilla oriental Ciro dispuso una mesa para un opulento banquete, compuesto por carnes, delicias varias y vino fuerte. Luego dejó sus tropas más débiles en el campamento y retiró el resto del ejército hacia el río. Un numeroso grupo masageta atacó el campamento y mató a todos los soldados persas en una batalla feroz. Luego, subyugados por el fabuloso festín que éstos habían dejado, comieron y bebieron hasta- saciarse. Después, de modo inevitable se durmieron. El ejército persa regresó al campamento durante la noche, mató a muchos de los soldados dormidos y capturó a los demás. Entre los prisioneros se encontraba el general masageta, un joven de nombre Espargapises, hijo de la reina Tomiris.

Cuando la reina se enteró de lo sucedido, envió a Ciro un mensaje en que le reprochaba el haberse valido de tan bajos artilugios para derrotar a su ejército. "Ahora, presta atención —escribió la reina— que te daré un consejo para tu bien: devuélveme a mi

EL GALLITO VANAGLORIOSO

Dos jóvenes gallos pelearon sobre un estercolero. Uno era más fuerte; derrotó al otro y lo echó del estercolero. Todas las gallinas se reunieron en torno del gallito y comenzaron a elogiarlo. El joven gallo quiso que su fuerza y su gloria se conocieran en el terreno vecino. Voló hasta el techo del gallinero, agitó las alas y cantó con voz fuerte: "Mírenme todos. Soy el gallo victorioso. Ningún otro gallo del mundo tiene tanta fuerza como yo". El gallito no había terminado de pronunciar esas palabras cuando un águila lo mató, lo aferró con sus garras y lo llevó a su nido.

FÁBULAS,
LEÓN TOLSTOI,
1828-1910

hijo y abandona mi país con tus fuerzas intactas, y conténtate con haber triunfado sobre la tercera parte de los masagetas. Si te niegas, juro por el Sol, nuestro señor, que te daré más sangre de la que puedas beber, por mucha que sea tu avidez". Ciro se burló de ella: no liberaría al hijo de la reina, y además aplastaría a aquellos bárbaros.

El hijo de la reina, al ver que no sería liberado, no soportó la humillación y se suicidó. La noticia de la muerte de su hijo fue demasiado para la reina Tomiris. Reunió todas las fuerzas de su reino, incitó en ellas un frenesí de venganza y las envió contra las tropas de Ciro, en una violenta y cruenta batalla. Al final triunfaron los masagetas. En su furia, diezmaron el ejército persa y mataron a Ciro.

Después de la batalla, Tomiris y sus soldados buscaron el cadáver de Ciro. Cuando lo encontraron, la reina le cortó la cabeza y la sumergió en una bota de vino llena de sangre humana, al tiempo que exclamaba: "Aunque te he derrotado y aún vivo, me has arruinado al quitarme en forma artera a mi hijo. Mira: cumplo mi amenaza; ya tienes la sangre que querías". Después de la muerte de Ciro, el imperio persa se desmoronó con rapidez. Un solo acto de arrogancia deshizo todos sus logros.

LA SECUENCIA DEL INTERROGATORIO

En todos sus interrogatorios... lo más importante de todo, permítanme reiterarlo, es el precepto de mantenerse siempre alerta al momento adecuado en que detenerse. Nada es más importante que concluir el interrogatorio con un triunfo. Muchos abogados consiguen sorprender a un testigo en una seria contradicción, pero, no satisfechos con esto, siguen formulando preguntas y prolongan el interrogatorio hasta que se pierde por completo el efecto que había causado en el jurado la ventaja previa.

THE ART OF CROSS-EXAMINATION, FRANCIS L. WELLMAN, 1913

Interpretación

No hay nada más embriagador que la victoria, pero tampoco nada más peligroso.

Ciro había construido su gran imperio sobre las ruinas de uno anterior. Cien años antes, el poderoso imperio asirio había sido destruido por completo; su ?Cora espléndida capital, Nínive, quedó reducida a ruinas en la arena. Los asirios corrieron tal suerte porque fueron demasiado lejos, destruyendo una ciudad-estado tras otra, hasta perder de vista el objetivo de sus triunfos, y también los costos. Se extralimitaron, y así ganaron muchos enemigos, que al final se unieron para destruirlos.

Ciro ignoró la lección de Asiria. No prestó atención a las advertencias de oráculos y asesores. No le importó ofender a una reina. Sus muchos triunfos se le habían subido a la cabeza y obnubilado su razón. En lugar de consolidar su vasto imperio, siguió adelante. En lugar de reconocer que cada situación es diferente, creyó que en cada nueva guerra obtendría los mismos resultados que en la anterior mientras siguiera usando los métodos que conocía: fuerza despiadada y astucia.

Comprenda: el ámbito del poder siempre debe guiarse por la razón. Permitir que la seducción del momento o un triunfo emocional influya sobre usted o dirija sus movimientos podrá resultarle fatal. Cuando usted logra el éxito, dé un paso atrás. Muéstrese cauteloso. Cuando obtenga un triunfo, tome conciencia de la parte que en él mismo desempeñaron las circunstancias particulares de una situación determinada, y nunca se limite a repetir, las mismas acciones una y otra vez. La historia

EL GENERAL QUE SE EXTRALIMITA

Leemos acerca de muchos casos como éste; porque el general que mediante su valor, ha conquistado un Estado para su señor y ha ganado gloria para sí mismo mediante su triunfo sobre el enemigo, y ha cargado a sus soldados de rico botín, adquiere necesariamente ante sus propios soldados, así como los del enemigo y ante los súbditos del príncipe, tan elevada reputación que su propia victoria puede tornarse

está sembrada de ruinas de imperios victoriosos y de cadáveres de líderes que no supieron cuándo detenerse y consolidar sus conquistas.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En la historia no hay personaje que haya ocupado una posición más delicada y precaria que la amante del rey. No tenía poder legítimo alguno al cual recurrir en tiempos turbulentos; estaba rodeada por una jauría de cortesanos envidiosos, que ansiaban verla caer en desgracia, y por último, como su fuente de poder era en general la belleza fisica, para la mayoría esa caída era inevitable y muy desagradable.

El rey Luis xv de Francia comenzó a mantener amantes oficiales desde el principio de su reinado, y la buena fortuna de cada una de esas mujeres rara vez duraba más de unos pocos años. Pero después llegó Madame de Pompadour, a quien —cuando vivía aún en un hogar de clase media, junto a sus ocho hermanos, y se llamaba Jeanne Poisson— una adivina le había predicho que algún día seria la favorita del rey. Parecía un sueño absurdo, ya que las amantes reales casi siempre provenían de la aristocracia. Aun así, Jeanne se consideraba predestinada a seducir al rey, y esa meta se convirtió en su obsesión. Se esforzó por desarrollar los talentos que toda favorita del rey debía poseer —música, danza, actuación, equitación— y se destacó en todos ellos. Se casó con un hombre de la baja nobleza, que le permitió acceder a los mejores salones de París. Pronto corrió la voz acerca de su belleza, talento, encanto e inteligencia.

Jeanne Poisson entabló estrecha amistad con Voltaire, con Montesquieu y otras grandes mentes de la época, pero nunca perdió de vista el objetivo que se había fijado de niña: conquistar el corazón del rey. Su esposo poseía un pequeño castillo en un bosque en el cual el rey cazaba con frecuencia, de modo que Jeanne comenzó a pasar mucho tiempo allí. Estudiaba como un halcón los movimientos del rey y se aseguraba de que él la encontrara "por casualidad" mientras ella paseaba a pie por el parque ataviada con sus vestidos más seductores o pasaba por allí en su espléndida carroza. El rey comenzó a prestarle atención y a regalarle las piezas que cazaba.

En 1744 murió la duquesa de Cháteauroux, ja amante del rey hasta ese momento. Jeanne pasó de inmediato a la ofensiva. Asistía a todos los sitios que frecuentaba el soberano: bailes de máscaras en Versalles, funciones de ópera y todo lugar donde los caminos de ambos se cruzaran y ella pudiera exhibir sus múltiples talentos: la danza, el canto, la equitación, la coquetería. Por fin el rey sucumbió a sus encantos, y en una ceremonia que tuvo lugar en Versalles en septiembre de 1745, esa muchacha de veinticuatro años, hija de un funcionario bancario de clase media, fue oficialmente reconocida como la amante del rey. Le adjudicaron sus propios aposentos en el palacio, a los cuales el soberano podía

desagradable y ser causa de aprensión para su príncipe. Porque como la naturaleza del hombre es ambiciosa además de desconfiada, y no pone límites a la buena fortuna propia, no es imposible que la sospecha que pueda surgir de pronto en la mente del príncipe, provocada por la victoria del general, sea agravada por expresiones altaneras o actos insolentes por parte de éste. De modo que el príncipe pensará naturalmente en asegurarse contra la ambición de su general. Y para hacer esto, los medios que le vienen a la mente son: hacer ejecutar al general o bien privarlo de la reputación que ha adquirido con el ejército y el pueblo del príncipe, valiéndose de cualquier medio para demostrar que la victoria del general no se debió a su habilidad y su coraje, sino al azar y a la cobardía del enemigo, o a la sagacidad de los otros capiwnes que lo acompañaron en esa acción.

NICOLÁS MAOUIAVELO, 1469-1527

acceder a cualquier hora mediante una escalera oculta y una puerta posterior. Y como algunos cortesanos desaprobaban que hubiera elegido una mujer de origen plebeyo, Luis xv le otorgó el título de marquesa. A partir de ese momento se la conocería como Madame de Pompadour.

El rey era un hombre a quien la más mínima sensación de aburrimiento oprimía más allá de lo expresable. Madame de Pompadour sabía que para mantenerlo esclavo de sus encantos debía entretenerlo permanentemente. Con este fin montaba en Versalles sucesivas producciones teatrales (en las cuales era ella quien más brillaba), organizaba atractivas cacerías, bailes de máscaras y cualquier otra cosa que mantuviese entretenido al rey fuera de la alcoba. Madame de Pompadour se convirtió en patrona de las artes y árbitro del buen gusto y de la moda para toda Francia. Sus enemigos en la corte aumentaban con cada nuevo éxito, pero Madame de Pompadour desbarataba las intrigas de una manera por entero novedosa para una amante del rey: con extrema cortesía. Con gracia y encanto supo ganar la adhesión de los que no aprobaban su origen humilde. Y lo más insólito de todo fue que se hizo amiga de la reina e insistía en que Luis XV prestara más atención a su esposa y la tratara con mayor amabilidad. Hasta la familia real, aunque a regañadientes, comenzó a apoyarla. Para coronar su gloria, el rey la nombró duquesa. Su influencia comenzó a sentirse incluso en la política: llegó a ser un ministro de relaciones exteriores sin título.

En 1751, cuando Madame de Pompadour se hallaba en la cumbre de su poder, experimentó la peor de sus crisis. Físicamente debilitada por las crecientes responsabilidades de su posición, le resultaba cada vez más difícil satisfacer las exigencias del rey en la cama. Ése era, en general, el momento en que una amante llegaba al final de su carrera, por mucho que se esforzara por mantener su posición mientras declinaban su belleza y su sensualidad. Pero Madame de Pompadour tenía una estrategia: alentó al rey a establecer una especie de burdel, el Parc aux Cerfs, en los bosques de Versalles. Allí el soberano, ya bastante maduro, podría tener relaciones con las más bellas jóvenes del reino.

Madame de Pompadour sabía que, debido a su encanto y su influencia política, se había vuelto indispensable para el rey. ¿Qué podía temer de una jovencita de dieciséis años, que carecía de poder y su presencia? ¿Qué le importaba perder su lugar en la cama, mientras siguiera siendo la mujer más poderosa de Francia? Para asegurarse de ello, estrechó su amistad con la reina, a quien acompañaba a la iglesia. A pesar de que sus enemigos de la corte conspiraban para destituirla de su posición oficial de amante del rey, éste la mantuvo en su "cargo", porque necesitaba de su serena presencia. Sólo cuando el papel que desempeñó en la desastrosa guerra de los Siete Años atrajo demasiadas críticas sobre ella, comenzó a retirarse poco a poco de la vida pública.

Madame de Pompadour, cuya salud siempre había sido

Un hombre que era famoso por su habilidad para trepar árboles estaba enseñando a alguien a trepar a un árbol muy alto. Le ordenó que cortara las ramas más altas durante ese tiempo, cuando el hombre parecía encontrarse en grave peligro, el experto no dijo nada. Sólo cuando el hombre iba bajando y había llegado a la altura de los tejados, el experto le gritó: "¡Ten cuidado! ¡Mira dónde pisas al bajar!". Le pregunté: "¿Por qué le dices eso? A esta altura, podría saltar del árbol al suelo si así lo quisiera". "Éste es precisamente el asunto —contestó el experto—. Mientras el hombre se encontraba en vertiginosas alturas y las ramas amenazaban con quebrarse, él mismo estaba tan asustado que no hacía falta que yo le dijera nada. Los errores siempre se cometen cuando la gente llega a los puntos más fáciles de transitar." Aquel hombre pertenecía a las clases más bajas, pero sus palabras coincidían a la perfección con los preceptos de los sabios. También en el fútbol dicen que, cuando se ha sacado la pelota de una posición difícil y se cree que la próxima jugada será más fácil, sin duda se errará el tiro.

ESSAYS IN IDLENESS, KENKO, JAPÓN, SIGLO XIV

frágil, murió en 1764, a la edad de cuarenta y tres años. Su reinado como amante había durado veinte años, algo que no tenía precedente. "Fue llorada por todos —escribió el duque de Croy—, porque era bondadosa y ayudaba a cuantos se acercaban a ella."

Interpretación

Consciente de lo temporario de su poder, la amante de un rey solía entrar en una especie de frenesí después de haber seducido al soberano: trataba de acumular la mayor cantidad de dinero posible para asegurarse la subsistencia después de su ineludible caída. Y, para prolongar su reinado lo más posible, solía mostrarse implacable con sus enemigos en la corte. Es decir que su situación parecía exigirle una codicia y un carácter vengativo que a menudo aceleraban su caída. Madame de Pompadour triunfó donde todas las demás fracasaron, porque nunca forzó su buena suerte. En lugar de maltratar y manipular a los cortesanos desde su poderosa posición como amante del rey, procuraba ganar el apoyo de éstos. Nunca manifestó el menor asomo de codicia o arrogancia. Cuando ya no pudo cumplir con sus obligaciones fisicas como amante, no la desesperó la idea de que alguien la reemplazara en la cama. Simplemente utilizó una estrategia: alentó al rey a tomar amantes jóvenes, pues sabía que, cuanto más jóvenes y bonitas fueran, menos harían peligrar su posición, ya que no podían competir con su encanto y su sofisticación, y el monarca pronto se aburriría de ellas.

El éxito causa extraños efectos en la mente del hombre. Lo hace sentirse invulnerable, al tiempo que lo vuelve más hostil y descontrolado cuando alguien desafia su poder. El poder lo vuelve menos capaz de adecuarse a las circunstancias y le hace creer que su carácter tiene mayor incidencia en el éxito que su estrategia y planificación. Como Madame de Pompadour, usted deberá comprender que su momento de triunfo es también un momento en el que tiene que confiar más que nunca en su sagacidad y su estrategia, para consolidar su base de poder, reconocer el papel que la suerte y las circunstancias han desempeñado en su éxito, y mantenerse atento a los cambios de fortuna. Es en el momento de la victoria cuando usted deberá dedicarse al juego del cortesano y prestar más atención que nunca a las leyes del poder.

Los más grandes peligros se presentan en el momento de la victoria.

Napoleón Bonaparte, 1769-1821

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El poder tiene sus propios ritmos y pautas. Quienes alcanzan el éxito en este juego son aquellos que saben controlar esas pautas y variarlas a voluntad, haciendo tambalear a la gente mientras ellos

fijan el ritmo. La esencia de la estrategia radica en controlar el hecho siguiente, y la euforia de la victoria puede alterar la capacidad de controlar lo que se avecina, de dos maneras diferentes: En primer lugar, usted tratará de seguir avanzando en la misma dirección sin detenerse a ver si ésta es aún la dirección que más le conviene. Segundo, el éxito tiende a subírsele a la cabeza y volverlo muy emocional. Al sentirse invulnerable, usted actúa de forma tan agresiva que termina deshaciendo la victoria que ha ganado.

La lección es simple: los poderosos varían sus ritmos y pautas, cambian de curso, se adaptan a las circunstancias y aprenden a improvisar. En lugar de dejar que sus audaces pies los impulsen a seguir simplemente hacia adelante, dan un paso atrás, se detienen y miran hacia dónde se dirigen. Es como si su flujo sanguíneo contuviese una especie de antídoto a la intoxicación de la victoria, lo cual les permite controlar sus emociones y detenerse cuando han logrado el éxito. Como suelen decir en las escuelas de equitación: antes de poder dominár al caballo, hay que saber dominarse uno mismo.

La suerte y las circunstancias siempre desempeñan un papel en el poder. Esto es inevitable, y además toma más interesante el juego del poder. Pero, pese a lo que usted pueda pensar, la buena suerte suele ser más peligrosa que la mala suerte. La mala suerte enseña valiosas lecciones de paciencia, de esperar el momento oportuno y de la necesidad de estar siempre preparado para lo peor. La buena suerte puede hacerle creer lo opuesto, que su brillante genialidad lo llevará adelante. Su suerte, de modo inevitable, dará un vuelco, en algún momento y cuando eso ocurra, usted estará desprevenido.

Según Maquiavelo, esto fue lo que destruyó a Césár Borgia. Logró muchos triunfos y era un hábil estratega, pero tuvo la mala suerte de tener buena suerte: su padre era nada menos que un papa. Luego, cuando tuvo mala suerte de verdad —la inyerte del padre— no se haljaba preparado, y los muchos enemigos que se había forjado lo devoraron. La buena suerte que nos eleva o sella nuestro éxito nos presenta la oportunidad de abrir los ojos: la meda de la fortuna volverá a arrojarnos hacia el abismo con la misma rapidez con que nos ha elevado hasta la cima. Si usted se prepara para la caída, es menos probable que ésta lo destruya cuando se produzca.

La gente que tiene una racha de éxitos puede contraer una especie de fiebre, y por mucho que procuren conservar la calma, a menudo los que se hallan por debajo de ellos los presionan para ir más allá de los limites e internarse en aguas peligrosas. Usted deberá idear una estrategia para manejarse con tales individuos. La simple prédica de la moderación lo hará parecer débil y mezquino, como alguien que no sigue adelante después de un triunfo, y ello podrá reducir su poder.

Cuando el general y estadista ateniense Pendes condujo una

serie de campañas navales alrededor del mar Negro, en el año 436 a. C., sus fáciles triunfos inflamaron a los atenienses, que clamaron por más. Soñaban con conquistar Egipto, dominar Persia, llegar hasta Sicilia. Por un lado, Pericles frenaba esas peligrosas emociones advirtiendo sobre los peligros de la arrogancia. Pero por otro lado las incentivaba, al librar pequeñas batallas que sabía fáciles de ganar, para crear la apariencia de que le quedaba mucho resto para una gran ofensiva. La habilidad con la que Pericles manejaba ese juego se reveló después de su muerte: los demagogos asumieron el poder, impulsaron a Atenas a invadir Sicilia y con ese solo y desafortunado acto destruyeron todo un imperio.

Muchas veces el ritmo del poder exige que la fuerza alterne con la sagacidad. Demasiada fuerza crea una contrarreacción; demasiada sagacidad, por más sagaz que sea, se torna previsible. Al servicio de su amo, el *shogun* Oda Nobunaga, el gran general japonés (y futuro emperador) Hideyoshi, del siglo XVI logró en cierta oportunidad una sorprendente victoria sobre el ejército del formidable general Yoshimoto. El *shogun* quería seguir avanzando, para combatir y conquistar a otro de sus poderosos enemigos, pero Hideyoshi le recordó el viejo proverbio japonés que dice: "Cuando haya obtenido una victoria, ajústese las correas del yelmo". Para Hideyoshi, aquél era el momento en que el *shogun* debía pasar de la fuerza a la sagacidad y al ataque indirecto, levantando a sus enemigos uno contra otro mediante una serie de alianzas engañosas. De esta forma evitaría generar oposición innecesaria al mostrarse demasiado agresivo. Estos cambios de ritmo causan un poder inmediato.

Los individuos que van más allá de sus marcas a menudo están motivados por el deseo de complacer a un amo y demostrarle su dedicación. Pero un exceso de esfuerzo los expone al riesgo de que el amo comience a desconfiar. En varias ocasiones, generales que servían al mando de Filipo de Macedonia cayeron en desgracia y fueron degradados de inmediato, tras haber conducido a sus tropas a una gran victoria. Filipo conjeturaba que, con una victoria más, el hombre podía llegar a convertirse en un rival en lugar de seguir siendo un subalterno. Cuando usted sirve a un amo, con frecuencia le convendrá medir sus triunfos con cuidado y permitir que él se lleve la gloria, de modo de evitar que se sienta inseguro o amenazado. También es sabio establecer un esquema de estricta obediencia para ganar la' confianza del amo. En el siglo Iv a.C., un capitán que servía al mando del general chino Wu Ch'i, famoso por su severidad, se lanzó a la carga antes de que la batalla hubiese comenzado y regresó con varias cabezas enemigas. Creía haber demostrado su feroz entusiasmo, pero Wu Ch'i se dejó impresionar. "Un oficial talentoso —dijo el general con un suspiro tras ordenar que lo decapitaran— pero muy desobediente."

Otro momento en que un pequeño éxito amenaza destruir las posibilidades de obtener un triunfo mayor puede producirse

cuando un amo o un superior le hace un favor: constituye un peligroso error pedir más. Usted parecerá inseguro: quizá siente que no merecía el favor y que debe tomar lo que pueda mientras tenga oportunidad, pues tal vez no vuelva a presentársele. La reacción adecuada consiste en aceptar el favor con gracia y retirarse. Cualquier tipo de favores subsiguientes deberá ganárselos, sin pedirlos.

Por último, en el momento en que usted se detiene tiene gran peso dramático. Lo que llega último permanece grabado en la mente como una especie de signo de exclamación. No hay mejor momento para detenerse y retirarse que después de una victoria. Si sigue avanzando se arriesgará a reducir el efecto e incluso a terminar derrotado. Como dicen los abogados acerca de los interrogatorios: "Termine siempre con una victoria".

Imagen: kan) cayendo del cielo. Su padre, Dédalo, construye alas de cera para que los dos hombres puedan salir del laberinto y escapar del Minotauro. Entusiasmado por el exitoso escape y la sensación de volar, ícaro sube cada vez más alto, hasta que el Sol derrite sus alas y él cae a tierra y muere.

Autoridad: Los príncipes y las repúblicas debieran contentarse con una victoria, porque cuando pretenden alcanzar más suelen perder. El uso de lenguaje ofensivo para con el enemigo surge de la insolencia de la victoria, o de la falsa esperanza de un triunfo que luego confunde a los hombres tanto en sus acciones como en sus palabras; porque cuando esa falsa esperanza se apodera de la mente, induce a los hombres a ir más allá de sus límites y los llevan a sacrificar un cierto "bueno" por un "mejor" incierto. (Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

Como dice Maquiavelo: o bien destruya a un hombre, o déjelo en paz por completo. Castigar a medias o infligir una herida leve sólo genera un enemigo cuya amargura crecerá y con el tiempo lo impulsará a vengarse. Cuando usted derrota a un enemigo, haga su victoria completa y total: aplástelo y hágalo desaparecer. En el momento de la victoria no vacile en aplastar al enemigo denotado, pero evite seguir avanzando sin necesidad contra otros. Sea implacable con su enemigo, pero no gane nuevos enemigos mediante una reacción excesiva.

Hay quienes se vuelven más cautelosos que nunca después de un triunfo, pues lo ven como algo que sólo les aporta más posesiones de cuya protección deberán ocuparse. La cautela después de la victoria nunca debe hacerlo titubear o perder impulso, sino servirle de salvaguarda contra una acción precipitada. Por otra parte, el impulso a la acción es un fenómeno muy sobrevaluado. Usted crea sus propios éxitos, y si éstos siguen produciéndose uno tras otro, se deben a su propio accionar. La fe en estas "rachas" sólo lo condicionará en el aspecto emocional y lo tornará menos proclive a actuar de forma estratégica y más apto a repetir los mismos métodos. Deje la impulsividad para quienes no tienen nada mejor en que basarse.

LEY N°

48

SEA CAMBIANTE EN SU FORMA

CRITERIO

Al adoptar una forma definida y tener un plan claro para todo el mundo, usted se convertirá en el blanco de ataques diversos. En lugar de brindar a sus enemigos algo concreto que atacar, manténgase flexible, adaptable y en movimiento. Acepte el hecho de que nada es absoluto y de que no existen las leyes fijas. La mejor forma de protegerse es mantenerse tan fluido y cambiante como el agua. Nunca apueste a la estabilidad ni a un orden perdurable. Todo cambia.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY.

En el siglo VIII a.C., las ciudades-estado de Grecia habían crecido y prosperado tanto que ya no les quedaban tierras donde albergar a sus crecientes poblaciones. De modo que salieron al mar y establecieron colonias en Asia Menor, Sicilia, la península Itálica e incluso en África. Sin embargo, la ciudad-estado de Esparta ocupaba una zona interior, rodeada de montañas. Al carecer de acceso al Mediterráneo, los espartanos nunca habían sido marinos; lo que hicieron, en cambio, fue volverse contra las ciudades que los rodeaban, y, con una serie de conflictos brutales y violentos que se prolongaron durante más de cien años lograron conquistar un área inmensa que ofrecería espacio suficiente para sus ciudadanos. No obstante, esta solución para el problema original les acarreó otro, más importante: ¿Cómo mantener y vigilar los territorios conquistados? Los habitantes de los pueblos sometidos los superaban en una proporción de diez a uno. Sin duda, en algún momento aquella horda buscaría terrible venganza contra ellos.

La solución de Esparta consistió en crear una sociedad dedicada al arte de la guerra. Los espartanos serían más duros, más fuertes y más feroces que sus vecinos. Era la única forma de asegurar su estabilidad y su supervivencia.

Cuando los niños espartanos cumplían los siete años de edad, los separaban de la madre y los integraban al ejército, donde los entrenaban para la guerra, sometidos a la más estricta disciplina. Dormían sobre lechos de juncos y recibían una sola vestimenta exterior para todo el año. No estudiaban nada relacionado con las artes; de hecho, los espartanos, habían prohibido la música y permitían a los esclavos practicar sólo las manualidades necesarias para subsistir. La única habilidad que los espartanos enseñaban a sus hijos era la de la guerra. Los niños de aspecto débil eran abandonados en cavernas de las montañas, para que murieran. Esparta no permitía ningún sistema monetario ni comercio; creían que la adquisición de riquezas sembraba egoísmo y disenso y debilitaba la disciplina guerrera. La única forma de ganarse la vida permitida a un espartano era la agricultura, en general en tierras fiscales, que los esclavos, llamados helotes, trabajaban para ellos.

La concentración de los espartanos en un objetivo único, les permitió forjar el más poderoso ejército de infantería del mundo. Marchaban en perfecto orden y luchaban con incomparable coraje y valor. Sus falanges, estrechamente unidas, podían derrotar a un ejército diez veces mayor, como lo demostraron al vencer a los persas en las Termópilas. Una columna espartana en marcha llenaba de terror al enemigo. Parecían no tener debilidad alguna. Sin embargo, aunque demostraban ser poderosos guerreros, los espartanos no tenían interés en crear un imperio. Sólo querían conservar lo que habían conquistado y defenderlo de los invasores. Pasarían décadas sin que se implementara un solo

En las artes marciales es importante que la estrategia sea insondable, que las formas queden ocultas y que los movimientos sean inesperados, a fin de que resulte imposible prepararse contra ellos. Lo que posibilita a un buen general ganar de modo indefectible es el tener siempre una sabiduría insondable y una forma de operar que no deje huellas. Sólo el que no adopta una forma definida puede evitar ser afectado. Los sabios se ocultan en su impenetrabilidad, a fin de que sus sentimientos no puedan ser observados; operan bajo la ausencia de una forma definida, a fin de que sus líneas no puedan ser cruzadas.

THE BOOK OF THE HUAINAN MASTERS, SIGLO II A.C.

EL PERRO A QUIEN LE HAN CORTADO LAS OREJAS

"¿Qué hice yo para mirarme/ mutilado por mi dueño? / ¡Vaya un estado gracioso / en que por mi mal me encuentro! / ¿Me atreveré así a ponerme / frente a los otros perros? Oh, monarca de las bestias, / o más bien su tiranuelo, / ¿por qué cosas semejantes / habéis con nosotros hecho?" / Así Muflar exclamaba, / Muflar, un dogo pequeño; / y las gentes. sin cuidarse / de sus agudos lamentos, / le

cortaron las orejas / y no lo compadecieron. / Muflar pensó que perdía, / pero advirtió con el tiempo / que, al revés, ganaba mucho. / Era de temperamento / de pillar a sus iguales, / y muchos malos encuentros/ sin duda volver le habrían / hueco a su casa maltrecho, / con esa parte alterada / en cien lugares diversos; / que siempre oreja partida tuvo perro pendenciero. / La menos presa posible / dejar a dientes ajenos / es lo mejor. Cuando hay sólo / un lugar que corre riesgo, / se le resguarda con arte, / de un accidente por miedo. / Maese Muflar es testigo, / pues resguardado su cuello / con un collar, y de orejas/ sólo una ilusión teniendo, / sabido un lobo no habría / por dónde poder cogerlo.

FÁBULAS,
JEAN DE LA FONTAINE,
1621-1695

cambio en el sistema con que había conseguido presevar el *statu quo* de Esparta.

Mientras ellos desarrollaban su cultura guerrera, otra ciudad-estado alcanzaba igual prominencia: Atenas. A diferencia de Esparta, Atenas se había hecho a la mar, no tanto para crear colonias como para ejercer el comercio. Los atenienses se convirtieron en grandes comerciantes. Al contrario de los rígidos espartanos, los atenienses respondían a cada problema con consumada creatividad, se adaptaban a las circunstancias y creaban nuevas formas sociales y artísticas a un ritmo increíble. Su sociedad evolucionaba en un fluir constante. Y a medida que su poder crecía, empezaron a constituir una amenaza para los defensivos espartanos.

En el año 431 a. C., estalló la guerra entre Atenas y Esparta, latente desde hacía tiempo. Duró veintisiete años, pero al cabo de varias idas y venidas la maquinaria bélica de los espartanos emergió victoriosa. Ahora, los espartanos se hallaban al frente de un imperio, y esta vez no podían quedarse encerrados en su caparazón. Si renunciaban a sus conquistas, los derrotados atenienses se reagruparían y volverían a levantarse contra ellos, y aquella larga guerra habría sido por entero en vano.

Después de la guerra, el dinero ateniense ingresó en Esparta. Los espartanos habían sido capacitados en las artes guerreras, pero no en política ni en economía. Como no estaban acostumbrados, la riqueza y el estilo de vida que ésta conllevaba los sedujeron y apabullaron. Enviaron gobernadores espartanos para regir sobre las tierras otrora atenienses; pero, lejos del hogar, sucumbían a las peores formas de corrupción. Esparta había derrotado a Atenas, pero la fluida forma de vida ateniense poco a poco fue quebrantando su disciplina y aflojando su rígido orden. Atenas, entretanto, se adaptó al hecho de haber perdido su imperio y logró prosperar como centro cultural y económico.

Confundida por este cambio en el equilibrio del poder, Esparta se debilitó más y más. Unos treinta años después de derrotar a Atenas, perdió una importante batalla con la ciudad-estado de Tebas. Casi de la noche a la mañana, la otrora poderosa nación se derrumbó para no recuperarse jamás.

Interpretación

En la evolución de las especies, la armadura protectora casi siempre produjo desastres. Pese a que unas pocas excepciones, la mayoría de las veces el caparazón se convierte en una traba para el animal encerrado en él; lo vuelve más lento, con lo cual le resulta difícil salir en busca de alimento, y además lo torna en un blanco fácil para depredadores más ágiles y rápidos que él. Los animales que pueden levantar vuelo o sumergirse en las aguas, que se mueven con rapidez y de manera impredecible, son infinitamente más poderosos y están más seguros.

Al verse ante un problema serio —controlar un grupo numéricamente superior— Esparta reaccionó como un animal que desarrolla una coraza para protegerse del medio ambiente. Como la tortuga, los espartanos sacrificaron movilidad por seguridad. Lograron preservar su estabilidad durante trescientos áños, pero la qué costo? No tenían otra cultura que el ejercicio de la guerra, carecían de artes para expresarse y liberar tensiones, y se encontraban en un estado de ansiedad constante por mantener el *statu quo.* Mientras sus vecinos se hacían a la mar y aprendían a adaptarse a un mundo en constante fluctuación, los espartanos se sepultaron en su propio sistema. La victoria significaría nuevas tierras para gobernar, cosa que no querían. La derrota significaría el fin de su máquina militar, cosa que tampoco querían. Sólo la estasis les permitía sobrevivir. Pero nada en el mundo puede permanecer estático para siempre, y el caparazón o el sistema que usted desarrolle para su protección algún día resultará ser su perdición.

En el caso de Esparta, no fueron los ejércitos de Atenas lo que la derrotó, sino el dinero ateniense. El dinero fluye hacia donde tiene la oportunidad de llegar; no puede ser controlado ni adecuado a un esquema determinado. Es inherentemente caótico. Y, en el largo plazo, el dinero convirtió a Atenas en el conquistador, al infiltrarse en el sistema espartano y corroer su armadura protectora. En la lucha entre los dos sistemas, Atenas era lo bastante fluida y creativa como para adoptar nuevas formas, mientras que Esparta sólo sabía ponerse más y más rígida, hasta que al fin se resquebrajó.

Así es como funciona el mundo, ya se trate de animales, culturas o individuos. Ante la dureza y los peligros del exterior, los organismos de cualquier tipo desarrollan sistemas de protección: una armadura, un sistema rígido, un ritual reconfortante y protector. En el corto plazo, esos sistemas de protección podrán funcionar, pero a la larga acaban en desastre. Quienes se encuentran agobiados por un sistema y por modalidades inflexibles no pueden moverse con agilidad, no pueden percibir el cambio ni adaptarse a él. Avanzan con pesadez, cada vez más lentos, hasta sufrir el destino del brontosaurio. Aprenda a moverse con rapidez y adáptese, o de lo contrario lo devorarán.

La mejor manera de evitar este destino consiste en cambiar de forma según las circunstancias. Ningún depredador puede atacar lo que no puede ver.

Un camino seductor, y en última instancia siempre fatal, ha sido el desarrollo de una armadura protectora. Un organismo puede protegerse mediante la capacidad de ocultarse, la rapidez de su huida, la efectividad de su contraataque, la unión con otros individuos de su misma especie para el ataque y la defensa, y también encerrándose en placas y espinas óseas... El experimento de la armadura casi siempre ha fracasado. Las criaturas que la adoptaban tendían a volverse torpes y pesadas. Debían moverse con relativa lentitud. Por lo tanto se veían obligadas a alimentarse básicamente de vegetales, y así, en general se encontraban en desventaja en comparación con sus enemigos, que se mantenían con alimentos animales más rápidamente aprovechables. El reiterado fracaso de la armadura protectora nos demuestra que, aun en un nivel inferior de evolución, la mente triunfa sobre la simple materia. De este tipo de triunfo el hombre ha sido el exponente supremo.

SCIENTIFIC THEORY AND RELIGION, E. W. BARNES, 1933

OBSERVANCIA DE LA LEY

Concluida la Segunda Guerra Mundial, cuandb los japoneses, que habían invadido China en 1937, fueron expulsados al fin, los nacionalistas chinos, al mando de Chiang Kai-shek, decidieron que había llegado el momento de aniquilar de una vez por todas a los comunistas, sus odiados rivales. En 1935 casi lo habían

logrado, al forzarlos a emprender la Larga Marcha, la terrible retirada que los había diezmado en número. A pesar de que los comunistas se habían recuperado un tanto durante la guerra contra Japón, no sería difícil derrotarlos ahora. Sólo controlaban algunas áreas rurales aisladas, disponían de un armamento poco sofisticado, carecían de experiencia militar y cualquier tipo de entrenamiento, salvo la experiencia de guerra de guerrillas en las montañas, y además no controlaban ninguna región importante de China, con excepción de ciertas partes de Manchuria, que habían logrado ocupar después de que los japoneses se batieron en retirada. Chiang decidió enviar sus mejores fuerzas a Manchuria. Ocuparía las principales ciudades y, a partir de esas bases operativas, se extendería por la región industrial del norte y arrasaría con los comunistas. Una vez caída Manchuria, los comunistas se desmoronarían.

LA LIEBRE Y EL ÁRBOL

El sabio nunca busca observar las costumbres de los antiguos ni establece un estándar fijo por los tiempos de los tiempos, sino que examina las cosas de su tiempo y luego se prepara para lidiar con ellas. En Sung había un hombre que cultivaba un campo en el que se levantaba el tronco de un árbol. Cierta vez, una liebre que corría con suma rapidez chocó contra el tronco, se quebró la nuca y murió. Entonces el hombre dejó de lado su arado y se puso a observar el tronco, esperando obtener otra liebre. Sin embargo, nunca más volvió a cazar una liebre de esa manera y fue el hazmerreír de Sung. Suponiendo que alguien quisiera gobernar a los hombres del presente con las políticas de los antiguos reyes, haría exactamente lo mismo que el hombre que se quedó vigilando el árbol.

HAN-FEI-TZU, FILOSOFO CHINO, SIGLO III A. C.

En 1945 y 1946 el plan funcionó a la perfección: los nacionalistas se apropiaron con gran facilidad de las principales ciudades de Manchuria. Sin embargo, los sorprendió ante la estrategia comunista, que, en vista de aquella crítica campaña, parecía carecer de sentido. Cuando los nacionalistas comenzaron a presionar en su avance, los comunistas se dispersaron hacia los rincones más remotos de Manchuria. Sus pequeñas unidades acosaban al ejército nacionalista, tendiéndole emboscadas aquí, retirándose inesperadamente allí, pero esas unidades dispersas nunca se unían, con lo cual resultaba muy difícil atacarlas. Tomaban una ciudad, sólo para abandonarla pocas semanas después. Sin vanguardia ni retaguardia, se movían como el mercurio, sin permanecer nunca en un sitio, evasivos y cambiantes.

Los nacionalistas atribuyeron esta actitud a dos cosas: cobardía ante una fuerza numéricamente superior, e inexperiencia en estrategia Mao Tse-tung, el líder comunista, era más poeta y filósofo que general, mientras que Chiang había estudiado técnicas bélicas, táctica y estrategia en Occidente y era fiel seguidor del autor militar alemán Carl von Clausewitz, entre otros.

Sin embargo, en forma paulatina empezó a emerger un esquema organizado en los ataques de Mao. Después de que los nacionalistas tomaban las ciudades, dejando que los comunistas ocuparan lo que en general se consideraban áreas inservibles de Manchuria, los comunistas comenzaban a utilizar esos vastos espacios para rodear las ciudades. Cuando Chiang enviaba un ejército de una ciudad para reforzar otra, los comunistas rodeaban las tropas de rescate. De esa forma, las fuerzas de Chiang fueron divididas lentamente en unidades cada vez más pequeñas, aisladas una de otra, cortadas sus lineas de abastecimiento y comunicaciones. Los nacionalistas conservaban la superioridad de fuego, pero si no podían moverse, ¿de qué les servía?

Una especie de terror invadió a los soldados nacionalistas. Los comandantes, situados a una confortable distancia del frente,

podían reírse de Mao, pero los soldados que luchaban contra los comunistas en las montañas habían llegado a temer su escurridizo accionar. Ahora esos soldados se encontraban atrincherados en sus ciudades y veían cómo ese enemigo, que se movía con el veloz fluir del agua, los invadía desde todos los costados. Parecían ser millones. Los comunistas atacaron también el espíritu de los soldados, bombardeándolos con propaganda partidaria para debilitarles la moral y presionarlos para que desertaran y se pasaran a las filas contrarias.

Las tropas nacionalistas comenzaron a rendirse mentalmente. Sus ciudades, rodeadas y aisladas, empezaron a desmoronarse aun antes de sufrir un ataque directo; una tras otra, en rápida sucesión, cayeron todas. En noviembre de 1948 los nacionalistas cedieron Manchuria a los comunistas, un golpe humillante para ese ejército técnicamente superior, y que resultó ser decisivo en la guerra. Al ario siguiente los comunistas eran los dueños de China.

Interpretación

Los dos juegos de mesa que más se aproximan a las estrategias bélicas son el ajedrez y el asiático go. En el ajedrez el tablero es pequeño. En comparación con el go, el ataque es relativamente rápido y conduce de modo directo a una batalla decisiva. Raras veces vale la pena retirarse o sacrificar piezas, las cuales deben concentrarse en áreas clave. El go es mucho menos formal. Se juega sobre una gran grilla, con 361 intersecciones, es decir, unas seis veces más que en el ajedrez. Las fichas, blancas y negras (un color para cada adversario), se colocan en las intersecciones del tablero, una por vez, dondequiera que uno decida. Una vez que todas las fichas (52 por participante) se hallan dispuestas, el objetivo es aislar las fichas del adversario, rodeándolas.

Una partida de go —llamado *wei-chi* en China— puede durar hasta trescientas jugadas. La estrategia es más sutil y fluida que en el ajedrez y se desarrolla con mayor lentitud; cuanto más complejo sea el diseño que las fichas formen inicialmente en el tablero, tanto más difícil le resultará al adversario comprender la estrategia del otro. No vale la pena luchar por controlar un área en particular: hay que pensar en términos más amplios, estar preparado para sacrificar un área a fin de llegar a dominar, con el tiempo, todo el tablero. Lo que se busca no es una posición atrincherada, sino gran movilidad. Con esa movilidad es posible aislar al adversario en pequeñas áreas y luego rodearlo. El objetivo no es "matar" directamente las fichas del contrincante, como en el ajedrez, sino inducir una especie de parálisis y colapso general. El ajedrez es linear, centrado en las posiciones y agresivo. El go es no linear y fluido. La agresión es indirecta hasta el final del juego, cuando el ganador puede rodear las fichas del adversario a un ritmo más acelerado.

Los estrategas militares chinos han sido influidos por el go durante siglos. Sus proverbios se han aplicado a la guerra una y

El general Rommel superaba a Patton como intelecto creativo... Rommel despreciaba el formalismo militar. No hacía planes definidos, más allá de los elaborados para el primer choque luego iba adecuando sus tácticas a las situaciones especificas, a medida que éstas surgían. Tomaba decisiones con la rapidez de la luz, y físicamente observaba un ritmo similar al de su actividad mental. En un hostil mar de arena, operaba en un entorno libre. Una vez que Rommel atravesó las líneas británicas en África, toda la parte norte del continente se abría delante de él. Relativamente libre de la manipuladora autoridad de Berlín, desobedeciendo órdenes, algunas .veces del mismo Hitler, Rommel implementó una operación militar exitosa tras otra, hasta que tuvo la mayor parte septentrional de África bajo su control y El Cairo temblando a sus pies.

THE ART OF WINNING WARS,
JAMES MRAZEK, 1968

LA ARMADURA INTERIOR

Para llevar a cabo la inhibición de los instintos que exige el mundo moderno, y para poder manejar de modo adecuado el estancamiento de energía resultante de esa inhibición, el ego tiene que sufrir un cambio. El ego, es decir, la parte de la perspna que está expuesta al peligro, se torna rígido, como decimos, cuando es' expuesta de continuo a los mismos o similares conflictos entre sus necesidades y un mundo exterior inductor de temores. En este proceso va adquiriendo un modo de reacción crónico, que funciona de forma automática, que denominamos "carácter". Es como si la personalidad afectiva se hubiese recubierto de una armadura, como si el duro caparazón que va desarrollando tuviese como objetivo desviar y debilitar los golpes del mundo exterior, así como acallar las necesidades interiores. Esta armadura hace que la persona sea menos sensible a todo lo desagradable, pero también restringe la motilidad de la libido y de la agresión, con lo que se reduce su capacidad de alcanzar logros y experimentar placer. Decimos que el ego se ha vuelto menos flexible y más rígido, y que la capacidad de regular la economía energética depende de la extensión de esa armadura.

WILHELM REICH, 1897-1957

otra vez. Mao Tse-tung era adicto al *wei-ch4 y* los preceptos del juego se reflejaban en sus estrategias. Un concepto clave del *wei- chi,* por ejemplo, es el de utilizar de manera ventajosa la dimensión del tablero, dispersándose en todas las direcciones, de modo que el adversario no pueda adivinar los movimientos de uno de modo simple y lineal.

"Todo chino —escribió Mao en cierta oportunidad— debiera involucrarse conscientemente en esta guerra de tablero" contra los nacionalistas. Si usted ubica a sus hombres en un diseño semejante, su adversario se perderá mientras trata de imaginar cuál es la estrategia. O bien pierde tiempo persiguiéndolo o, como fue el caso de Chiang Kai-shek, supone que usted es incompetente y descuida su propia protección. Y si se concentra en áreas específicas, como aconseja la estrategia occidental, se convierte en blanco fácil para ser rodeado. En la guerra al estilo *wei-chi,* usted rodéa el cerebro del enemigo, mediante juegos mentales, propaganda y tácticas de irritación para confundir y desalentar. Ésa fue la estrategia de los comunistas, bajo una aparente ausencia que desorientó y aterró al enemigo.

Donde el ajedrez es linear y directo, el antiguo juego del go se aproxima más a una estrategia que se revelará en un mundo en el cual las batallas se libran de modo indirecto, en vastas áreas apenas interconectadas._Sus estrategias son abstractas y multidimensionales y se ubican en un plano que está más allá del tiempo y del espacio: la mente del estratega. En esta forma fluida de guerra se valoran los movimientos por sobre las posiciones. Su velocidad y su movilidad hacen que sus movimientos sean impredecibles; al no poder comprenderlo, el enemigo no conseguirá establecer una estrategia propia para derrotarlo. En lugar de concentrarse en áreas particulares, esta forma indirecta de guerrear se expande y extiende, así como puede aprovechar las ventajas de la enorme y desconectada naturaleza del mundo real. Sea como el vapor. No ofrezca a su adversario un sólido frente de ataque; observe cómo el otro se agota al perseguirlo y trata de manejar la modalidad elusiva y escurridiza que usted le presenta. Sólo una naturaleza amorfa le permitirá sorprender realmente a sus enemigos: para cuando ellos se den cuenta de dónde está usted y qué va a hacer, ya será demasiado tarde.

Cuando usted quiere combatirnos, no se lo permitimos y no puede encontrarnos. Pero cuando nosotros queremos combatirlo a usted, nos aseguramos de que usted no pueda escapar y de que podamos golpearlo de lleno... y exterminarlo... El enemigo avanza, nosotros retrocedemos; el enemigo acampa, nosotros lo hostigamos; el enemigo se cansa, nosotros atacamos; el enemigo se bate en retirada, nosotros lo perseguimos.

Mao Tse-tung, 1893-1976

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El animal humano se distingue por su constante creación de formas. Al expresar muy raras veces sus emociones de manera directa, les da forma a través del lenguaje o rituales socialmente aceptables. No podemos comunicar nuestras emociones sin algún tipo de forma.

Sin embargo, las formas que creamos cambian de manera constante: en moda, en estilo, en todos los fenómenos humanos que representan el humor y el estado de ánimo del momento. Constantemente alteramos las formas que hemos heredado de las generaciones previas, y estos cambios son signos de vida y vitalidad. La verdad es que las cosas que no cambian, las formas que se vuelven rígidas, terminan pareciéndonos muertas y las destruimos. Es entre los jóvenes donde se observa esto con toda claridad: incómodos con las formas que la sociedad les impone, sin una identidad formada, juegan con sus propios caracteres, probándose una diversidad de máscaras y poses para expresarse. Ésa es la vitalidad que impulsa el motor de la forma y crea constantes cambios de estilo.

Los poderosos son a menudo personas que en su juventud han demostrado enorme creatividad para expresar algo nuevo mediante nuevas formas. La sociedad les otorga poder porque ansía la renovación y la premia con generosidad. El problema surge más tarde, cuando esos jóvenes creativos se tornan conservadores y posesivos: ya no sueñan con crear nuevas formas, sus identidades están demarcadas, sus hábitos se han congelado y su rigidez los convierte en blancos fáciles. Todo el mundo conoce o intuye el próximo paso que darán. En lugar de imponer respeto, generan aburrimiento: ¡Bájese del escenario!, decimos, deseosos de que otra persona, más joven, diferente, nos entretenga. Cuando permanece encerrado en el pasado, el poderoso resulta cómico: una fruta demasiado madura que espera caer del árbol.

El poder sólo puede crecer y desplegarse si es flexible en sus formas. Ser cambiante en las formas que se adoptan no significa ser amorfo; todo tiene una forma, esto es algo imposible de evitar. La no-forma del poder se parece más al agua, o al mercurio, que adopta la forma de lo que lo rodea. Como cambia constantemente, nunca es predecible. Los poderosos crean formas sin cesar, y su poder proviene de la rapidez con que son capaces de cambiar. Esa carencia de forma definida está destinada al enemigo, que no puede ver lo que ellos traman y por lo tanto no disponen de un objeto sólido que atacar. Ésta es la principal pose del poder: inasible, evasivo y veloz como el dios Mercurio, que podía tomar la forma que más le complacía y usaba esa habilidad para crear gran confusión en el monte Olimpo.

Las creaciones humanas evolucionan hacia la abstracción, hacia una identidad más mental y menos material. Esta evolución se evidencia en el arte que en este siglo hizo el gran descubrimiento de la abstracción y el conceptualismo. También se lo

puede ver en política, que a través del tiempo se ha vuelto menos abiertamente violenta, más complicada, indirecta y cerebral. La guerra y la estrategia han seguido este modelo. La estrategia comenzó con la manipulación de ejércitos en tierra, dispuestos en formaciones ordenadas. En tierra, la estrategia es relativamente bidimensional y es controlada por la topografía. Pero todas las grandes potencias han terminado por volcarse hacia el mar, tanto para el comercio como para la colonización. Y para proteger sus rutas comerciales debieron aprender a luchar en el mar. La guerra marítima requiere tremenda creatividad y capacidad de pensamiento abstracto, dado que las líneas cambian de modo constante. El capitán de navío se destaca por su habilidad de adaptarse a la literal fluidez del medio y confundir al enemigo con formas abstractas y dificiles de prever. Opera en una tercera dimensión: la mente.

En tierra, la guerra de guerrillas también demuestra esa evolución hacia la abstracción. T. E. Lawrence fue quizás el primero de los estrategas modernos en desarrollar y practicar la teoría en que se basa este tipo de guerra. Sus ideas influyeron a Mao, que vio que sus escritos eran un extraño equivalente occidental del *wei-chi.* Lawrence trabajaba con árabes que luchaban por defender su territorio contra los turcos. Su idea consistió en hacer que los árabes se mimetizaran con el vasto desierto, de modo de no ofrecer nunca un blanco ni reunirse nunca en un lugar. A medida que los turcos se esforzaban al tratar de combatir a ese ejército espectral, se desgastaban y agotaban, desperdiciaban energía al moverse de un lugar a otro sin obtener resultados. Eran los turcos quienes tenían la mayor capacidad de fuego, pero los árabes tomaban la iniciativa jugando al gato y al ratón, sin darles nada a que aferrarse y destruyéndoles la moral. "La mayoría de las guerras fueron guerras de contacto... La nuestra debiera ser una guerra de distanciamiento —escribió Lawrence—. Debemos contener al enemigo con la amenaza secreta de un vasto desierto desconocido, sin mostrarnos hasta que nos ataquen".

Ésta es la forma más sofisticada de estrategia. La guerra del enfrentamiento directo es demasiado peligrosa y costosa; lo indirecto y evasivo permite lograr mejores resultados a un costo mucho menor. El principal costo, en realidad, es el mental: el pensamiento y la planificación que exige alinear las fuerzas en un esquema disperso y socavar la mente *y* la psicología del adversario. Nada enfurecerá y desorientará tanto al enemigo como la falta de una forma definida. En un mundo en que las guerras de distanciamiento están a la orden del día, la no-forma es fundamental.

El primer requisito psicológico de la no-forma es el de aprender a no tomar nada de manera personal. Nunca se muestre a la defensiva. Cuando actúa a la defensiva, usted muestra sus emociones y revela una forma clara. Sus adversarios se darán cuenta de que han tocado un nervio, un talón de Aquiles, y

volverán a golpearlo una y otra vez. De modo que entrénese para no tomar nada en forma personal. Sea como una pelota enjabonada que nadie puede sostener: no permita que nadie vea qué es lo que lo afecta o hiere, ni cuáles son sus puntos débiles. Mantenga su rostro como una máscara sin forma y terminará enfureciendo y desorientado a sus intrigantes colegas y adversarios.

Un hombre que supo utilizar esta técnica fue el barón James Rothschild. Como judío alemán en París, inmerso en una cultura hostil a los extranjeros, Rothschild nunca tomaba como algo personal cualquier ataque que le hicieran, ni se mostraba herido de modo alguno. Además, iba adaptándose al clima político del momento; cualquiera que fuere: la acartonada y formal restauración de la monarquía de Luis xviii, el reino burgués de Luis Felipe, la revolución democrática de 1848, el surgimiento de Luis Napoleórí, coronado emperador en 1852. Rothschild los aceptaba a todos y se mimetizaba con el entorno. Podía darse el lujo de parecer un hipócrita o un oportunista, porque lo valoraban por su dinero, no por su política; su dinero era la moneda del poder. Mientras se adaptaba y prosperaba, sin mostrar forma alguna por afuera, la mayoría de las otras grandes familias que al comienzo del siglo poseían inmensas fortunas se arruinaron en los complejos vaivenes sociopolíticos y económicos. Al aferrarse al pasado, se tornaban visibles.

A lo largo de la historia, el estilo de gobernar por medio de la no-forma fue practicado con preferencia por reinas que regían solas. Unas reina se encuentra en una posición radicalmente distinta que un rey; por ser mujer, sus súbditos y cortesanos suelen dudar de su habilidad para gobernar y de su fuerza de carácter. Si se inclina por una de las partes en algún forcejeo ideológico, la acusan de actuar por motivaciones emocionales. Por otra parte, si reprime sus emociones y asume el papel de monarca autoritaria, al estilo masculino, despierta aún mayores críticas. Ya sea por naturaleza o por experiencia, las reinas tienden a adaptar un estilo de gobierno flexible, que a la larga se (revela más poderoso que la masculina forma directa.

Dos líderes femeninas que constituyen un claro ejemplo de este estilo de gobierno sin forma definida son la reina Isabel i de Inglaterra y la emperatriz Catalina la _Grande de Rusia. Durante las violentas guerras entre católicos y protestantes, Isabel mantuvo un curso intermedio. Evitó alianzas que la comprometerían con una u otra parte y a la larga perjudicarían al país. Se las ingenió para mantener la paz hasta que estuvo lo bastanté fuerte para enfrentar una guerra.. Su reinado fue uno de los más gloriosos de la historia, gracias a su increíble capacidad de adaptación y a su ideología flexible.

También Catalina la Grande desarrolló un estilo de improvisación en su gobierno. Después de destituir a su esposo, el emperador Pedro II, y asumió el control de Rusia, nadie creyó que consiguiera sobrevivir. Pero no tenía ideas preconcebidas ni

filosofias o teorías que dictaran sus políticas. A pesar de que era extranjera (alemana), comprendió la mentalidad rusa y los cambios que esta nación había sufrido a lo largo de los años. "Hay que gobernar de forma tal que el pueblo crea que son ellos mismos quienes desean hacer lo que uno les ordena", dijo, y para lograr este objetivo siempre debió anticiparse a los deseos de su pueblo y adecuarse a su resistencia. Al no imponer nunca algo por la fuerza, logró reformar Rusia en un período sorprendentemente breve.

Este fluido estilo de gobierno femenino, quizás haya surgido como una forma de sobrevivir y prosperar en circunstancias dificiles, pero ha resultado muy seductor para quienes lo han ejercido. Con ,un gobernante fluido, la obediencia resulta bastante fácil a los súbditos, ya que se sienten menos presionados, objeto de menor coerción, menos obligados a seguir la ideología del gobernante. También abre opciones en las cuales la adherencia a una doctrina los aísla. No comprometerse con un sector determinado permite al gobernante usar a un enemigo contra el otro. Las normas rígidas podrán parecer fuertes, pero con el tiempo su inflexibilidad crispa los nervios y los súbditos encuentran formas de sacar de escena a esos soberanos. Los gobernantes flexibles, sin forma definida, serán muy criticados pero perduran, y con el tiempo la gente termina identificándose con ellos, dado que son como sus súbditos: cambiantes frente a los cambiantes tiempos, abiertos a las circunstancias.

A pesar de trastornos y demoras, el estilo de poder permeable y flexible, es en general el que triunfa, así como Atenas prevaleció sobre Esparta gracias a su dinero y su cultura. Cuando usted se encuentre inmerso en un conflicto con alguien más fuerte y más rígido permítale una victoria temporaria. Simule inclinarse ante su superioridad. Luego, prescindiendo de una forma definida y adecuándose, conquiste poco a poco el alma del rival. De esta manera lo sorprenderá con las defensas bajas, porque quienes son rígidos, están siempre a la defensiva para repeler golpes directos, sin reparar en que eso los torna indefensos ante lo sutil y lo insinuante. Para tener éxito con este tipo de estrategia es necesario convertirse en camaleón: adecuarse por fuera mientras se doblega al enemigo desde adentro.

Durante siglos, los japoneses aceptaron graciosamente a los extranjeros y se mostraron susceptibles a las culturas e influencias foráneas. Joáo Rodríguez, un sacerdote portugués que llegó a Japón en 1577 y vivió allí muchos años, escribió lo siguiente: "Estoy pasmado ante la disposición de los japoneses a probar y aceptar todo lo que sea portugués". Veía en las calles a los japoneses, vestidos con ropa portuguesa, con rosarios alrededor del cuello y crucifijos sujetos a los cinturones. Podrán parecer una cultura débil y mutante, pero la adaptabilidad de Japón fue lo que protegió al país de que se le impusiera una cultura extranjera a través de una invasión militar. Sedujo a los portugueses y a otros

occidentales y les hizo creer que los japoneses cedían a una cultura superior, cuando en realidad la cultura extranjera no era más que una moda que se usaba y luego se descartaba. Bajo aquella superficie de adaptación prosperaba la verdadera cultura japonesa. Si los japoneses hubiesen sido rígidos e intentado defenderse de toda influencia extranjera, podrían haber sufrido las heridas que Occidente le infligió a China en sucesivas guerras. Éste es el poder de la no-forma: no ofrece al agresor nada que agredir.

En la evolución de las especies, la dimensión excesiva es a menudo el primer paso hacia la extinción. Lo que carece de movilidad y además necesita alimentarse constantémente. Los poco inteligentes suelen ceder _a la tentación de creer que el tamaño es símbolo de poder.

En el siglo 483 a. C. el rey Jerjes de Persia invadió Grecia, creyendo poder conquistar el país con una sola y rápida campaña. Después de todo, él disponía del ejército más grande que se hubiese reunido jamás para una invasión, estimado por el historiador Herodoto en más de cinco millones de hombres. Los persas proyectaban construir un puente por sobre el Helesponto para invadir Grecia por tierra, mientras su armada, igualmente inmensa, retenía a los buques griegos en el puerto e impedía que sus fuerzas escaparan por vía marítima. El plan parecía perfecto, pero mientras Jerjes preparaba aquella invasión, su asesor Artabano le advirtió de sus temores: "Las dos potencias más poderosas del mundo están contra ti". Jerjes se echó a reír: ¿qué potencia podía compararse con su inmenso ejército? "Te diré cuáles son —contestó Artabano—. La tierra y el mar." No había puertos seguros lo bastante grandes para albergar la flota de Jerjes. Y cuanto más tierra conquistaran los persas, más se estirarían sus líneas de abastecimiento y mayor y más deficitario sería el costo de alimentar al inmenso ejército.

Creído de que su consejero era un cobarde, Jerjes procedió a la invasión. Sin embargo, tal como Artabano había predicho, las tormentas diezmaron la flota persa, que era demasiado grande para refugiarse en cualquier puerto. En tierra, entretanto, los persas destruyeron todo cuanto encontraron a su paso, por lo cual resultó imposible alimentar a las tropas, ya que la destrucción incluía cosechas y depósitos. Las fuerzas persas constituían además un objetivo lento y fácil de atacar. Los griegos llevaron a cabo todo tipo de maniobras engañosas para desorientarlos. Al fin, la derrota de Jerjes a mano de los aliados griegos fue un desastre de increíble magnitud. Esta historia es simbólica para todos aquellos que sacrifican movilidad por tamaño: los ágiles y flexibles casi siempre ganarán, porque tienen más opciones estratégicas. Cuanto más gigantesco sea el enemigo, tanto más fácil será lograr que se desmorone.

La necesidad de la no-forma se hace mayor a medida que avanzamos en edad, dado que tendemos a reafirmamos en

nuestras modalidades y adoptamos formas demasiado rígidas. Nos tornamos predecibles, lo cual es siempre la primera señal de la decrepitud. Y la predecibilidad hace que resultemos cómicos. Aunque el ridículo y el desdén parezcan formas leves de agresión, en realidad constituyen armas poderosas que con el tiempo erosionan los fundamentos del poder. Un enemigo que no lo respeta se volverá audaz, y la audacia convierte en peligroso aun al animal más pequeño.

La corte francesa de fines del siglo xviii, uno de cuyos principales exponentes fue María Antonieta, se había atado sin remedio a una rígida formalidad, que el francés promedio consideraba una reliquia estúpida. Esta devaluación de una institución que había perdurado durante siglos fue la primera señal de una enfermedad terminal, dado que representaba una liberación simbólica de los lazos entre el pueblo y la monarquía. A medida que la situación empeoraba, María Antonieta y el rey Luis xvi se iban aferrando con mayor firmeza al pasado, lo cual no hizo sino acelerar su camino rumbo a la guillotina. El rey Carlos i de Inglaterra reaccionó de forma similar ante la ola de cambio democrático que sacudió a Inglaterra en la década de 1630: disolvió el Parlamento y los rituales de su corte se tornaron cada vez más formales y distantes. Quería regresar a un antiguo estilo de gobierno y observar de modo estricto todo tipo de mezquinos protocolos. Su rigidez intensificó el deseo de cambio de los súbditos. Antes de poder recapacitar, fue arrastrado a una devastadora guerra civil y al fin, perdió la cabeza bajo el hacha del verdugo.

A medida que usted vaya envejeciendo deberá apoyarse cada vez menos en el pasado. Esté atento, no sea que la forma que adopte lo haga parecer una reliquia del pasado. Pero tampoco se trata de imitar las modas de juventud, algo igualmente ridículo. Es su mente la que deberá adecuarse de manera constante a cada nueva circunstancia, incluso al inevitable cambio que implica comprender que ha llegado el momento de dar un paso al costado y dejar que los más jóvenes se preparen a ascender. La rigidez sólo le dará la apariencia desagradable de un cadáver.

Nunca olvide, sin embargo, que la falta de forma es una pose estratégica. Le brinda espacio piara crear sorpresas tácticas; mientras sus enemigos luchan por adivinar el próximo paso que dará usted, revelan su propia estrategia, y se ponen en decidida desventaja. Esto permite que usted conserve la iniciativa y en muchos casos trabe por completo el accionar de sus enemigos al obligarlos a reaccionar de continuo. Así, usted anula el espionaje y el trabajo de inteligencia del rival. Recuerde que la no-forma es una herramienta. Nunca confunda esta estrategia con el estilo de "nadar con la corriente" o con una resignación religiosa a las vueltas del destino. Utilice la falta de forma definida, no para alcanzar armonía y paz interior, sino para incrementar y reafirmar su poder.

Por último, aprender a adaptarse a cada nueva circunstancia significa ver los hechos a través de sus propios ojos, y a menudo ignorar los consejos que la gente le ofrece. Significa que, en última instancia, usted tendrá que desechar las leyes que otros predican y los manuales que otros escriben, y también el sabio consejo de sus mayores. "Las leyes que rigen las circunstancias son abolidas por las nuevas circunstancias", escribió Napoleón, lo que significa que es responsabilidad de usted evaluar cada situación nueva. Si confía demasiado en las ideas de los demás, terminará adoptando una forma que no es la construida por usted. Demasiado respeto por la sabiduría ajena hará que usted termine despreciando la suya. Sea brutal con el pasado, sobre todo con el suyo propio, y no respete las filosofias que le sean endilgadas desde afuera.

Imagen: Mercurio. El mensajero alado, dios del comercio, santo patrón de los ladrones, jugadores y todos los que embaucan con su rapidez. El día en que nació, Mercurio inventó la lira, pero por la noche robó el ganado de Apolo. Engañaba al mundo entero adoptando la forma que quería. Como el líquido metal que lleva su nombre, encarna lo elusivo, lo inasible, el poder de la no-forma.

Autoridad: Por lo tanto, la máxima habilidad en la formación de un ejército consiste en llegar a la ausencia de forma definida. En la guerra, la victoria no es reiterativa sino que cambia de forma constantemente... Una forma militar no tiene una formación constante, el agua no tiene una forma constante: la habilidad para ganar una victoria cambiando y adaptando la forma según el adversario se denomina genio. (Sun-bu, siglo Iv a.C.)

INVALIDACIÓN

Utilizar el espacio para dispersarse y crear diseños abstractos no debiera ser sinónimo de abandonar la concentración de poder cuando ello resulta ventajoso y de gran valor. La ausencia de una forma definida hace que los adversarios busquen en todas partes y dispersen sus propias fuerzas, tanto mentales como físicas. Sin embargo, cuando usted al fin los enfrente, deberá asestarles un golpe poderoso y certero. Así fue como Mao triunfó sobre los nacionalistas: fraccionó las fuerzas enemigas en pequeñas unidades aisladas, a las cuales luego pudo vencer con un solo y enérgico ataque. La ley de concentración fue lo que prevaleció.

Cuando usted juegue con la ausencia de forma, no pierda el control del proceso y tenga siempre presente su estrategia a largo plazo. Cuando adopte una forma y se lance al ataque, use la concentración, la rapidez y el poder. Como dijo Mao: "Cuando luchamos contra usted, nos aseguramos de que no pueda escapar".

BIBLIOGRAFÍA

Aesop, *Fables of Aesop.* Traducido por S. A. Hanford, Penguin Books, Nueva York, 1954.

Bloodworth, Dennis, y Ching Ping, *The Chinese Machiavelli,* Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 1976.

Bowyer, J. Barton, *Cheating: Deception in War and Magic, Games and Sports, Sex and Religion, Business and Con Games, Politics and Espionage, At and Science,* St. Martin's Press, Nueva York, 1982.

Castiglione, Baltasar, *The Book of the Courtier,* Traducido por George Bull. Penguin Books, Nueva York, 1976.

Clausewitz, Carl von, *On War,* compilado y traducido por Michael Howard y Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, 1976.

Elias, Norbert, *The Court Society,* traducido por Edmund Jephcott. Basil Blackwell Publishers, Oxford, 1983.

Esopo, *Fables of Aesop,* traducido por S. A. Hanford, Penguin Books, Nueva York, 1954.

de Francesco, Grete, *The Power of the Charlatan,* traducido por Miriam Beard, Yale University Press, New Haven, 1939.

Haley, Jay, *The Power Tactics offesu,s Christ and Other Essays, W.* W. Norton, Nueva York, 1989.

Han-fei-tzu, *The Complete Works of Hanfei-tzu,* traducido por W. K. Liao (2 volúmenes), Arthur Probsthain, Londres, 1959.

Herodoto, *The Histories,* traducido por Aubrey de Sélincourt. Penguin Books, Nueva York, 1987.

Isaacson, Walter, *Kissinger: A Biography,* Simon & Schuster, Nueva York, 1992.

La Fontaine, Jean de, *Selected Fables,* traducido por James Michie. Penguin Books, Nueva York, 1982.

Lenclos, Ninon de, *Life, Letters and Epicurean Philosophy of Ninon de Lenclos, The Celebrated Beauty of the 17th Century,* Lion Publishing Co., Chicago, 1903.

Ludwig, Emil, *Bismarck: The Story of a Fighter,* traducido por Eden y Cedar Paul. Little, Brown, Boston, 1928.

Maquiavelo, Nicolás, *The Prince and The Discourses,* traducido por Luigi Ricci y Christian E. Detmold, Modem Library, Nueva York, 1940.

Mao Tse-tung, *Selected Military Writings of Mao Tse-tung,* Foreign Languages Press, Beijing, 1963.
Millan, Betty, *Monstrous regiment: Women Rulers in Men's Worlds,* Kensal Press, Windsor Forest, Berks, 1983.
Montaigne, Michel de, *17w Complete Essays,* traducido por M. A. Screech. Penguin Books, Nueva York, 1987.
Mrazek, Col. James, *The Art of Winning Wars,* Walker and Company, Nueva York, 1968.
Nash, Jay Robert, *Hustlers and Con Men,* M. Evans and Co., Nueva York, 1976.
Nietzsche, Friedrich, *The Birth of Tragedy and The Genealogy of Morals,* traducido por Francis Golffing, Doubleday Anchor Books, Garden City, 1956.
Orieux, Jean, *lblleyrand: The Art of Survival,* traducido por Patricia Wolf, Knopf, Nueva York, 1974.
Plutarco, *Makers of Rome,* traducido por Ian Scott-Kilvert, Penguin Books, Nueva York, 1965.
Plutarco, *17w Rise and Fall of Athens,* traducido por Ian Scott-Kilvert, Penguin Books, Nueva Yor, 1960.
Rebhorn, Wayne A, *Foxes and Lions: Machiavelli's Confidence Men,* Comell University Press, Ithaca, 1988.
de Retz, cardenal, *Memoirs of jean Franois Paul de Gondi, Cardinal de Retz* (2 volúmenes), J. M. Dent & Sons, London, 1917.
Sadler, A. L., *Cha-no-yu: The Japanese Tea Ceremony,* Charles E. Tuttle Company, Rutland, Vermont, 1962.
Scharfstein, Ben-Ami, *Amoral Politics,* State University of New York Press, Albany, 1995.
Scheibe, Karl E., *Mirrors, Masks, Lies and Secrets,* Praeger Publishers, Nueva York, 1979.
Schopenhauer, Arthur, *The Wisdom of LO and Counsels and Maxims,* traducido por T. Bailey Saunders. Prometheus Books, Amherst, Nueva York, 1995.
Senger, llano von, *The Book of Stratatagems: Tactics for Triumph and Survival,* compilado y traducido por Myron B. Gubitz. Penguin Books, Nueva York, 1991.
Siu, R. G. H., *The Crafi of Power, John Wiley* & Sons, Nueva York, 1979.
Sun-tzu, *The Art of War,* traducido por Thomas Cleary. Shambhala, Boston, 1988.
Tucídides, *The History of the Peloponnesian War,* traducido por Rex Warner. Penguin Books, Nueva York, 1972.
Weil, "Yellow Kid", *The Con Game and "Yellow Kid" Weil: The Autobiography of the Famous Con Artist as Told to W T Brannon,* Dover Publications, Nueva York, 1974.
Zagorin, Perez, *Ways of Lying: Dissimulation, Persecution and Conformity in Early Modem Europe,* Harvard University Press, Cambridge, 1990.